
Stakeholderbasierte Ermittlung und Auswahl von Nachhaltigkeitsindikatoren –
Fallstudie und Systemaufstellung in einem Unternehmen der Bio-Lebensmittelbranche

Vorgelegt von: Jan Berstermann

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades Dr. rer. pol.

Vorgelegt im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften - Universität Bremen

Bremen, Juli 2019

Promotionskolloquium, 16.12.2019

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1. Gutachter/in der Dissertation: | Prof. Dr. Georg Müller-Christ |
| 2. Gutachter/in der Dissertation: | Prof. Dr. Karin Schnitker |

Danksagung

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Prof. Dr. Georg Müller-Christ, der meine Arbeit betreut und stets durch neue Ideen bereichert hat. Ich habe die gemeinsamen Gespräche und die Aufstellungsarbeit immer als sehr inspirierend empfunden und versuche auch weiterhin immer „*gut aufgestellt*“ zu sein.

Ich danke Prof. Dr. Karin Schnitker für die Betreuung dieser Arbeit und die unglaublich hilfreiche fachliche, aber auch moralische Unterstützung. Egal in welchem Fahrwasser du unterwegs warst, du hattest immer ein offenes Ohr, einen guten Rat oder ein aufbauendes Feedback, welches mir Rückhalt gegeben hat. Du hast mich immer an deinem Erfahrungswissen teilhaben lassen und ich bin sehr dankbar dafür, dass sich aus einer gelungenen Mentoren-Beziehung eine Freundschaft entwickelt hat. *#VerstehenOhneWorte*

Mein Dank gilt auch Prof. Dr. Matthias Kussin, der mich immer mit viel Verständnis, fachlichem Beirat und einem Funken Zynismus durch die Höhen und Tiefen der Promotionsphase begleitet hat. Hierzu, gilt es die drei Grundpfeiler eines gelungenen wissenschaftlichen Schreibprozesses anzuführen: „*Stetige Verschriftlichung, ein guter Wein sowie ausreichend Sport*“.

Ich danke der Unternehmensgruppe *Allos* für das gemeinsame Kooperationsprojekt und die Möglichkeit, dieses in der Promotionsschrift verwenden zu dürfen. *#GemeinsamDieWeltVerbessern*

Des Weiteren danke ich Frauke Stolle für ihr professionelles Korrektorat. Aufgrund der Verknüpfung von „*Fehlersuche und Begeisterung*“ fühle ich mich bei dir mehr als nur gut aufgehoben.

Mein außerordentlicher Dank gilt meinen Eltern Sigrid Weiss und Walter Berstermann, meiner Ehefrau Melanie Berstermann sowie auch Heino Weiss und Astrid Vieth, die mir meinen bisherigen Lebensweg ermöglicht haben und mir bei jeder Sorge und jedem Zweifel mit tiefem Vertrauen, einem aufbauenden Rat und auch zielführenden Diskussionen zur Seite standen. Ihr könnt euch nicht vorstellen wie wichtig mir diese Verbundenheit ist. Euch widme ich diese Arbeit.

Die Unternehmensgruppe *Allos*, welche im Rahmen dieser Forschungsarbeit als Kooperationspartner auftritt, hat einer namentlichen Nennung der eigenen Unternehmensbezeichnung schriftlich zugestimmt. Außerdem darf auch die Themenstellung des in der Dissertationsschrift berücksichtigten und in der Unternehmensgruppe *Allos* durchgeführten Kooperationsprojektes in der Dissertation veröffentlicht werden.

Inhaltsverzeichnis

I. Abbildungsverzeichnis.....	V
II. Tabellenverzeichnis	VIII
III. Anhangsverzeichnis	X
IV. Abkürzungsverzeichnis.....	XI
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	6
1.2 Vorgehensweise	9
1.3 Abgrenzung der Arbeit	10
2. Vorstellung des Kooperationsunternehmens für die Einzelfallstudie	12
2.1 Vorstellung des Lebensmittelkonzerns Koninklijke Wessanen N.V.	14
2.2 Die Allos-Gruppe als Nahrungsmittelproduzent.....	17
3. Theoretische Grundlagen und Begrifflichkeiten in den Arbeitsgebieten „Nachhaltige Entwicklung in Unternehmen“ und „Aufstellungsarbeit im organisationalen Kontext“	21
3.1 Definition der wesentlichen Begrifflichkeiten.....	21
3.2 Vorarbeiten und Literaturvergleiche in den Arbeitsgebieten.....	24
3.2.1 Nachhaltige Entwicklung in Unternehmen.....	24
3.2.2 Nachhaltigkeitsberichterstattung im organisationalen Kontext.....	31
3.2.3 Relevanz und Aufbau eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems	36
3.2.4 Der Einsatz von Aufstellungsarbeit in Unternehmen	42
4. Allgemeine und angewandte Methodik	48
4.1 Überblick zum Gesamtprojekt als Einzelfallstudie.....	54
4.2 Im Rahmen des Forschungsdesigns eingesetzte Software	59
4.3 Methodisches Vorgehen der Teilanalyse zur stakeholderbasierten Indikatorenermittlung (1. Teilanalyse)	61
4.3.1 Die nachhaltige Unternehmensausrichtung der Allos-Gruppe	61
4.3.2 Analyse der wesentlichen Anspruchsgruppen.....	66
4.3.3 Analyse möglicher Dilemmata	79
4.3.4 Identifikation der Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche mittels Delphi-Methode	83
4.3.4.1 Einsatz der Delphi-Methode im Forschungsprojekt.....	88
4.3.4.2 Konzeption der ersten Befragungsrunde	90
4.3.4.3 Vorgehen zur Durchführung der ersten Befragungsrunde.....	94

4.3.4.4 Vorgehen zur Auswertung der ersten Befragungsrunde	99
4.3.4.5 Konzeption der zweiten Befragungsrunde.....	105
4.3.4.6 Vorgehen zur Durchführung der zweiten Befragungsrunde	108
4.3.4.7 Vorgehen zur Auswertung der zweiten Befragungsrunde	108
4.3.5 Vorgehen zur Wesentlichkeitsbestimmung der ermittelten Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche.....	111
4.3.6 Fokusgruppendifkussion zur weiteren Ausarbeitung der Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche.....	116
4.3.7 Erstellung eines Nachhaltigkeitszielsystems zur Operationalisierung der Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche.....	118
4.3.8 Durchführung einer Machbarkeitsprüfung für das Nachhaltigkeitszielsystems	128
4.4 Durchführung einer Projektabschlussanalyse zur Reflexion des methodischen Vorgehens der ersten Teilanalyse.....	129
4.5 Methodisches Vorgehen der Teilanalyse zur Systemaufstellung (2. Teilanalyse).....	144
4.5.1 Vorgehen zum Aufbau und Ablauf der Systemaufstellung.....	147
4.5.2 Vorgehen zur Auswertung der Systemaufstellung	153
5. Darstellung der Ergebnisse aus dem angewendeten Methodenprozess ...	161
5.1 Darstellung der Ergebnisse aus der Teilanalyse zur stakeholderbasierten Indikatorenerrnittlung (1. Teilanalyse).....	162
5.1.1 Darstellung der Ergebnisse aus der Stakeholderanalyse	161
5.1.2 Darstellung der Ergebnisse aus der Dilemmataerrmittlung	168
5.1.3 Darstellung der Ergebnisse aus der Delphi-Befragung	173
5.1.4 Darstellung der Ergebnisse aus der Wesentlichkeitsanalyse.....	188
5.1.5 Darstellung eines Entwurfes zum Nachhaltigkeitszielsystems	192
5.2 Darstellung der Ergebnisse aus der Projektabschlussanalyse.....	195
5.3 Darstellung der wesentlichen Erkenntnisse aus der Teilanalyse zur Systemaufstellung (2. Teilanalyse).....	206
5.3.1 Erkenntnisse aus dem Abschnitt I der Aufstellungspartitur (Phase I).207	
5.3.2 Erkenntnisse aus dem Abschnitt II der Aufstellungspartitur.....	213
5.3.3 Erkenntnisse aus dem Abschnitt III der Aufstellungspartitur	217
5.3.4 Erkenntnisse aus dem Abschnitt IV der Aufstellungspartitur	222
5.3.5 Erkenntnisse aus dem Abschnitt V der Aufstellungspartitur.....	228
5.3.6 Erkenntnisse aus dem Abschnitt VI der Aufstellungspartitur	233

5.3.7 Erkenntnisse aus dem Abschnitt VII der Aufstellungspartitur	244
5.3.8 Erkenntnisse aus dem Abschnitt VIII der Aufstellungspartitur.....	249
5.3.9 Erkenntnisse aus dem Abschnitt IX der Aufstellungspartitur (Phase II)	253
6. Diskussion der angewandten Methoden, Ergebnisse und Erkenntnisse ..	257
6.1 Die GRI-Nachhaltigkeitsleitlinien als methodischer Rahmen	257
6.2 Die in der Forschungsarbeit angewandten Methoden.....	262
6.2.1 Diskussion der angewandten Methoden zur Ermittlung der stakeholderbasierten Nachhaltigkeitsindikatoren (1. Teilanalyse).....	262
6.2.1.1 Diskussion der Ist-Analyse	263
6.2.1.2 Diskussion der Stakeholderanalyse.....	265
6.2.1.3 Diskussion der Delphi-Befragung.....	268
6.2.1.4 Diskussion der Dilemmata-Ermittlung	270
6.2.1.5 Diskussion der Wesentlichkeitsanalyse.....	271
6.2.1.6 Diskussion der Sustainability Balanced Scorecard	274
6.2.2 Diskussion der Projektabschlussanalyse	276
6.2.3 Diskussion der angewandten Methode der Systemaufstellung (2. Teilanalyse).....	278
6.3 Diskussion der Ergebnisse und Erkenntnisse	281
6.3.1 Diskussion der Ergebnisse aus dem methodischen Vorgehen zur Ermittlung der stakeholderbasierten Nachhaltigkeitsindikatoren (1. Teilanalyse).....	281
6.3.1.1 Diskussion der Ergebnisse aus der Stakeholderanalyse.....	282
6.3.1.2 Diskussion der Ergebnisse aus der Delphi-Befragung.....	285
6.3.1.3 Diskussion der Ergebnisse aus der Dilemmata-Ermittlung.....	288
6.3.1.4 Diskussion der Ergebnisse aus der Wesentlichkeitsanalyse.....	290
6.3.1.5 Diskussion der Ergebnisse aus der Sustainability Balanced Scorecard	291
6.3.2 Diskussion der Ergebnisse aus der Projektabschlussanalyse	293
6.3.3 Diskussion der Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Systemaufstellung (2. Teilanalyse).....	295
6.3.3.1 Erkenntnisse zur Vorbereitung und Initiierung des Forschungsprojektes	295

6.3.3.2 Erkenntnisse in Bezug auf die Führungskompetenzen und Unternehmenskultur	298
6.3.3.3 Erkenntnisse zum Befragungsprozess.....	299
6.3.3.4 Erkenntnisse zur Berücksichtigung des Mutterkonzerns im Forschungsprojekt	301
6.3.3.5 Erkenntnisse zum Abbruch des Forschungsprojektes	303
6.3.3.6 Beitrag der systemischen Simulation zur Adaption des ursprünglichen Forschungsdesigns	304
7. Implikationen für die Praxis und Gesamtfazit	308
8. Zusammenfassung	314
9. Literaturverzeichnis	319
10. Anhang.....	342

I. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schnittstelle zwischen <i>Allos</i> und <i>Wessanen</i> unter Berücksichtigung der Eigentumsverhältnisse (Stand 2014) (siehe elektronischen Anhang VIII, S. 8).	13
Abbildung 2: Ablaufdiagramm zum Forschungsprojekt der Allos-Gruppe.....	53
Abbildung 3: Ablaufdiagramm zum Forschungsprojekt der Allos-Gruppe (Teil I).....	65
Abbildung 4: Teilschritte der Stakeholderanalyse i. A. an DEUTINGER (vgl. Deutinger 2013: 72).	69
Abbildung 5: Relevanz-Matrix i. A. STEWENS und LECHNER (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011: 162).....	75
Abbildung 6: Beispielhafte Abbildung der Struktur des Übersichtstableaus der Allos-Gruppe.	78
Abbildung 7: Ablaufdiagramm zum Forschungsprojekt der Allos-Gruppe (Teil II).	82
Abbildung 8: Methodendesign einer zweistufigen Delphi-Befragung i. A. an HÄDER (vgl. Häder 2009: 77-80).	85
Abbildung 9: Ablauf des projektspezifischen Vorgehens der Delphi-Befragung.	89
Abbildung 10: Aufbau des Interviewleitfadens in Anlehnung an die G4-Leitlinien der GRI.	92
Abbildung 11: Ablaufschema zum Auswertungsprozess der ersten Befragungsrunde i. A. an MAYRING und KUCKARTZ (vgl. Mayring 2015: 86; Kuckartz 2016: 100-122).	100
Abbildung 12: Auszug aus dem Fragebogen der zweiten Befragungsrunde.	107
Abbildung 13: Ablaufdiagramm zum Forschungsprojekt der Allos-Gruppe (Teil III).	110
Abbildung 14: Wesentlichkeitsmatrix in Anlehnung an die G4-Leitlinien der GRI.	113
Abbildung 15: Darstellung einer klassischen Balanced Scorecard i. A. an KAPLAN und NORTON (vgl. Kaplan/Norton 1997: 9).	120
Abbildung 16: Ablaufdiagramm zum Forschungsprojekt der Allos-Gruppe (Teil IV).....	127

Abbildung 17: PM-Regelkreis i. A. an BURGHARDT (vgl. Burghardt 2008: 21).	131
Abbildung 18: Zieldreieck von Projekten sowie geänderte Ziele im Zieldreieck von Projekten i. A. an JAKOBY (vgl. Jakoby 2015: 87 ff.).	133
Abbildung 19: Ablaufdiagramm zum Forschungsprojekt der Allos-Gruppe (Teil IV).	143
Abbildung 20: Zuordnung der Elemente zu den Abschnitten ihrer Systemeinführung.	150
Abbildung 21: Auswertungsstruktur der Systemaufstellung i. A. an MAYRING und REICHERTZ/ENGLERT (vgl. Mayring 2015: 53-68, 94; Reichertz/Englert 2011: 28-44, 49 f., 108).	154
Abbildung 22: Auszug aus der Aufstellungspartitur zur systemischen Simulierung.	157
Abbildung 23: Identifizierte Stakeholdergruppen von Allos.	162
Abbildung 24: Abbildung der Stakeholder von Allos in einem Stakeholder-Rad.	163
Abbildung 25: Identifizierte Stakeholdergruppen von <i>Allos</i> in einer Einflussmatrix.	165
Abbildung 26: Auszug aus dem Interviewleitfaden der ersten Befragungsrunde.	174
Abbildung 27: Kernkategorien mit der größten Anzahl an Codings je Frageblock.	177
Abbildung 28: Auszug aus der induktiven Kategorienbildung mit Materialzuordnung.	184
Abbildung 29: Auszug aus der induktiven Kategorienbildung mit zugeordneten Memos.	184
Abbildung 30: Auszug aus dem Fragebogen der Online-Befragung.	185
Abbildung 31: Auszug aus der Häufigkeitsverteilung der zweiten Befragungsrunde.	186
Abbildung 32: <i>Allos</i> -Wesentlichkeitsmatrix für den Schwerpunktbereich „Ökonomie“.	191
Abbildung 33: <i>Allos</i> -Wesentlichkeitsmatrix für den Schwerpunktbereich „Ökologie“.	191
Abbildung 34: <i>Allos</i> -Wesentlichkeitsmatrix für den Schwerpunktbereich „Soziales“.	192

Abbildung 35: Ergebnis des zeitlichen Leistungsfortschritts des Allos-Forschungsprojektes in Form eines Balkenplans.	200
Abbildung 36: Visuelle Darstellung des Kostenvergleichs aus dem Allos-Forschungsprojekt.	203
Abbildung 37: Aufstellungsbild des Abschnitts I der Aufstellungspartitur (Ende des ersten Abschnitts).	208
Abbildung 38: Zwischenpositionierung im Abschnitt II der Aufstellungspartitur.	214
Abbildung 39: Aufstellungsbild des Abschnitts II der Aufstellungspartitur (Ende des zweiten Abschnitts).	216
Abbildung 40: Aufstellungsbild des Abschnitts III der Aufstellungspartitur (Ende des dritten Abschnitts).	218
Abbildung 41: Positionssuche im Abschnitt IV der Aufstellungspartitur.	223
Abbildung 42: Aufstellungsbild des Abschnitts IV der Aufstellungspartitur (Ende des vierten Abschnitts).	223
Abbildung 43: Aufstellungsbild des Abschnitts V der Aufstellungspartitur (Ende des fünften Abschnitts).	229
Abbildung 44: Aufstellungsbild des Abschnitts VI der Aufstellungspartitur (Ende des sechsten Abschnitts).	234
Abbildung 45: Aufstellungsbild des Abschnitts VII der Aufstellungspartitur (die externen Stakeholder sitzen auf der Nachhaltigkeitsleistung – das stehende Element dient als Stellhalter).	248
Abbildung 46: Aufstellungsbild des Abschnitts VIII der Aufstellungspartitur (Ende des achten Abschnitts).	249
Abbildung 47: Aufstellungsbild des Abschnitts IX der Aufstellungspartitur (Ende des neunten Abschnitts).	254
Abbildung 48: Adaption des Ablaufdiagramms zum Forschungsprojekt der Allos-Gruppe unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus der systemischen Simulierung.	307

II. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersichtstableau über die internen Stakeholdergruppen von Allos (Teil I)	166
Tabelle 2: Übersichtstableau über die internen Stakeholdergruppen von Allos (Teil II).....	167
Tabelle 3: Übersichtstableau über die externen Stakeholdergruppen von Allos	168
Tabelle 4: Liste der thematischen Haupt- und übergeordneten Aspektkategorien aus der ersten Befragungsrunde	176
Tabelle 5: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil I)	178
Tabelle 6: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil II).....	178
Tabelle 7: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil III)	179
Tabelle 8: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil IV)	180
Tabelle 9: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil Va).....	180
Tabelle 10: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil Vb).....	181
Tabelle 11: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil VIa).....	181
Tabelle 12: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil VIb)	182
Tabelle 13: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil VIIa)	182
Tabelle 14: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil VIIb).....	183
Tabelle 15: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil VIIa).....	183
Tabelle 16: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil VIIIb).....	184

Tabelle 17: Beispielhafter Auszug aus der Deskriptiven Statistik der zweiten Befragungsrunde.....	187
Tabelle 18: Aspektbewertung (Schwerpunkt Ökonomie) durch die Stakeholder und den Lenkungsausschuss von Allos	188
Tabelle 19: Aspektbewertung (Schwerpunkt Ökologie) durch die Stakeholder und den Lenkungsausschuss von Allos	189
Tabelle 20: Aspektbewertung (Schwerpunkt Soziales) durch die Stakeholder und den Lenkungsausschuss von Allos	190
Tabelle 21: Beispielhafter Auszug aus der Sustainability Balanced Scorecard von Allos	194
Tabelle 22: Projektabgrenzung des Allos-Forschungsprojektes i. A. an PATZAK und RATTAY	196
Tabelle 23: Leistungsfortschrittkontrolle (Soll-/Ist-Vergleich) zum Allos-Forschungsprojekt i. A. an BEA et al.	197
Tabelle 24: Ergebnisse des zeitlichen Leistungsfortschritts aus dem Allos-Forschungsprojekt	199
Tabelle 25: Mögliche Ursachen für Planabweichungen beim Allos-Forschungsprojekt i. A. an BURGHARDT	205

III. Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Interviewleitfaden (Delphi-Befragung – Runde 1).....	342
Anhang 2: Transkript der systemischen Simulation.....	350

IV. Elektronischer Anhang

Elektronischer Anhang I: Ergebnisse Delphi-Befragung – Erste
Befragungsrunde – Memos

Elektronischer Anhang II: Ergebnisse Delphi-Befragung – Erste
Befragungsrunde – Aspektkategorien und Codings

Elektronischer Anhang III a.: Delphi-Befragung – Daten gesamt (MAXQDA)

Elektronischer Anhang III b.: Delphi-Befragung – Daten gesamt (Auszug der
Antworten)

Elektronischer Anhang IV: Delphi-Befragung – Zweite Befragungsrunde
– Fragebogen (Online-Befragung)

Elektronischer Anhang V: Ergebnisse Delphi-Befragung – Zweite
Befragungsrunde – Deskriptive Statistik

Elektronischer Anhang VI: Ergebnisse Delphi-Befragung – Zweite
Befragungsrunde – Häufigkeitsverteilung

Elektronischer Anhang VII: *Allos* – Sustainability Balanced Scorecard

Elektronischer Anhang VIII: Ist-Analyse – Unternehmensgruppe *Allos*

IV. Abkürzungsverzeichnis

A.I.S.B.L	Vereniging zonder winstoogmerk (belgische Rechtsform)
Allos	Unternehmensgruppe Allos (Wessanen Deutschland GmbH, Allos Hof-Manufaktur GmbH, Allos GmbH, Allos Schwarzwald GmbH, CoSa Naturprodukte GmbH)
A/S	Aktieselskab (Dänische Rechtsform)
Wessanen	Koninklijke Wessanen N.V.
B.V.	Besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid (Niederländische Rechtsform)
CSR	Corporate Social Responsibility
Ebd.	ebenda
EBIT	Earnings before interest and taxes
Et al.	et alii, et aliae, et alia (lat.: und andere)
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FIBL	Forschungsinstitut für biologischen Landbau
G4	4. Generation der Berichterstattungsleitlinien der Global Reporting Initiative
GRI	Global Reporting Initiative
i. A.	in Anlehnung
KMU	kleine und mittelständische Unternehmen
Ltd.	Limited Company (Britische Rechtsform)
N.V.	Naamloze vennootschap (niederländische Rechtsform)
S.A.	Société Anonyme (Französische Rechtsform)
S.L.	Sociedad de responsabilidad limitada (Spanische Rechtsform)
S.r.l.	Società a responsabilità limitata (Italienische Rechtsform)

1. Einleitung

Im Zeitalter einer rasch wachsenden medialen Informationsversorgung breiter Bevölkerungsschichten, die u. a. durch die Verfügbarkeit des Internets die Meinungsbildung von Adressaten fördert, wurde ein gesellschaftlicher Veränderungsprozess angestoßen, der als Grundlage für die heutige Kommunikationsgesellschaft verstanden werden kann (vgl. Deix 2005: 311). Insbesondere bei Unternehmen ist eine Veränderung der Organisationskommunikation zu beobachten. Hier findet ein Übergang von der asymmetrischen Einwegkommunikation zur interaktiven, nicht-instrumentellen Zweiwegkommunikation statt, die sich als symmetrischer Stakeholderdialog manifestiert (vgl. Deix 2005: 311 ff.; Grunig/Hunt 1984: 22; Kunczik 2002: 125). Diese Kommunikationshaltung dient der Konstituierung von Beziehungen und gegenseitigem Vertrauen und ist eine Voraussetzung für das langfristige Überleben einer Organisation am Markt (vgl. Mast 2013: 4, 29 f., 444). Das STANFORD RESEARCH INSTITUT definierte den Begriff Stakeholder beispielsweise als „*those groups without whose support the organization would cease to exist*“ (Freeman 2010: S. 30 f.) und auch SEARCY/BUSLOVICH und SUCHMAN führen diese als Prämisse für den Erwerb einer „*Licence to operate*“ (Existenzberechtigung eines Unternehmens am Markt) an (vgl. Searcy/Buslovich 2014: 151; Suchman 1995: 574).

In der ethisch korrekten Unternehmenskommunikation bestehen allerdings ein Grunddilemma hinsichtlich der Erfolgszuteilung, ein moralischer Wertekonflikt zwischen der Loyalität gegenüber dem eigenen Unternehmen und einer wahrheitsgetreuen Berichterstattung sowie ein Vergleichbarkeitsdefizit bei der Aussagekraft von Informationen (vgl. Deix 2005: 316 f.; Fifka 2014: 2, 7 ff.). Orientierungspunkte werden im Rahmen von multidimensionalen Berichterstattungsrichtlinien gegeben, durch die auf der Grundlage allgemeingültiger Indikatoren eine Offenlegung standardisierter Leistungskriterien gefordert wird (vgl. Fifka 2014: 7 ff.). Die Leitlinien der Global Reporting Initiative werden weltweit am häufigsten zur Ausgestaltung von Nachhaltigkeitsberichten genutzt und fordern zudem die Einbindung von Stakeholdern zur Festlegung der wesentlichen Berichtsinhalte (vgl. KPMG 2015: 42; GRI 2013b: 9). So geht aus der KPMG-Studie „*Currents of Change*“ bspw. hervor, dass mehr als 60 % der

untersuchten Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsberichte in Anlehnung an die Leitlinien der GRI erstellen. Bei stand-alone reports sind es sogar 72 % der Unternehmen (vgl. KPMG 2015: 30, 42). Auch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gibt im Leitfaden DIN ISO 26000 „*Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen*“ die Empfehlung, dass Unternehmen sich zukünftig an Grundsätzen, Kernthemen und Handlungsfeldern orientieren sollten, die die umwelt- und gesellschaftliche Verantwortung der Organisation transparent abbilden. In diesem Zusammenhang wird von einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (Managementsystem) als Zielsetzung ausgegangen und keinem statisch festgelegten Ziel, das tatsächlich in seiner Gänze erreicht werden kann. Dabei wird jedoch auch ähnlich wie bei den GRI-Leitlinien angeführt, dass bei der Ausgestaltung des Managementsystems die Ansprüche der jeweils relevanten Stakeholdergruppen zu berücksichtigen sind (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011: 8, 11-23, 25, 27).

Die Einbindungsformen von Anspruchsträgern bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten, wie z. B. dialogorientierte Prozesse (vgl. Mast 2013: 440), sind jedoch zumeist sehr zeit- und kostenintensiv, wodurch diese nicht für jedes Unternehmen finanziell und personell tragbar sind. Insbesondere für KMU (kleine und mittelständische Unternehmen) herrschen erschwerte Bedingungen (vgl. Fifka 2014: 8). Des Weiteren ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung aus Sicht der Kosten-Nutzen-Analyse auch häufig mit schwer quantifizierbaren Nutzeneffekten verbunden, womit eine Legitimation der entstehenden monetären Aufwendungen für Einbindungs-, Auswahl- und Reportingprozesse wiederum erschwert wird (vgl. Fifka 2014: 9 ff.). Die GRI fordert zur Auswahl von Nachhaltigkeitsaspekten und -indikatoren zudem die Offenlegung und Reflektion von Managementansätzen unter Berücksichtigung der Unternehmensvision und -mission (vgl. GRI 2013 a: 37; GRI 2013 b: 45 f.). Dadurch kann der Steuerungsprozess hin zu einer Nachhaltigkeit in Unternehmen durchaus als komplexe Führungsaufgabe verstanden werden (vgl. Fifka 2014: 22 f.).

Dass die unternehmerische Nachhaltigkeit einem Managementprozess bedarf, wird jedoch auch durch das „*Konzept der Nachhaltigen Entwicklung – Sustainable Development*“ (Nachhaltigkeit als kontinuierlicher Verbesserungsprozess) aus dem Brundtland-Bericht verdeutlicht, welches durch die Vereinten Nationen im

sozialpolitischen Entwicklungsprozess des Nachhaltigkeitsbegriffs als global anerkanntes Leitbild aufgegriffen wird (vgl. Pufé 2014: 41 f.; Heinrichs/Michelsen 2014: 12 ff.). Dabei wird mit „*Sustainable Development*“ ein politischer, gesellschaftlicher, aber auch betriebswirtschaftlicher Entwicklungsprozess verknüpft, den es für die Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen zielgerichtet zu organisieren, umzusetzen, zu erfassen und bei Bedarf zu adaptieren gilt. Eine der größten Herausforderungen ist dabei die Operationalisierung globaler Handlungsempfehlungen in national- sowie lokalspezifische Vorgaben. Diese Problematik geht insbesondere auf den Nord-Süd-Konflikt aus der Stockholm-Konferenz zurück und wurde auch im Rahmen der übrigen Umweltkonferenzen der Vereinten Nationen wiederholt thematisiert (vgl. Heinrichs/Michelsen 2014: 8-17). Zum anderen wurde mit der Verabschiedung der „*Agenda-2030 für Nachhaltige Entwicklung*“ durch die Generalversammlung der Vereinten Nationen aber auch erstmals ein universell anwendbares Zielsystem mit 17 Nachhaltigkeitszielen entwickelt (Sustainable Development Goals), bei dem alle Mitgliedsstaaten einen Beitrag zur Zielerreichung leisten müssen (vgl. Pufé 2014: 55 f.). Die Bundesregierung berichtet in diesem Zusammenhang bereits seit dem Jahr 2002 im Rahmen der „*Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie*“ über die eigenen Nachhaltigkeitsziele und -maßnahmen, die es in den kommenden Jahren zu erreichen bzw. umzusetzen gilt. Dabei unterliegt die nachhaltige Entwicklung einem indikatorbasierten Managementsystem, wobei die Fortschrittskontrolle, die Ergebnisevaluation sowie die Anpassung der Indikatoren durch das Statistische Bundesamt, das Bundeskanzleramt, den Staatssekretärsausschuss für nachhaltige Entwicklung und den Parlamentarischen Beirat für Nachhaltige Entwicklung erfolgen (vgl. Die Bundesregierung 2016: 3, 25-45). Durch den politischen Entwicklungsprozess von Nachhaltigkeit und die damit einhergehende Verantwortungsübertragung auf die einzelnen Mitgliedstaaten wächst jedoch auch der regulatorische Druck auf die unternehmerische Nachhaltigkeit (vgl. Dreuw et al. 2014: 35 f.). Ein Beispiel dafür ist die „*CSR-Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22. Oktober 2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen*“ (Amtsblatt der Europäischen Union 2014). Diese wurde mit dem „*Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten*“ (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) in

nationales Recht umgesetzt und ist seit dem Geschäftsjahr 2017 für Großunternehmen mit Geschäftssitz in Deutschland verpflichtend (vgl. Bundesgesetzblatt Jahrgang 2017 Teil I Nr. 20: 802, 810 f.).

Die Implementierung von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen hat sich neben den politischen Vorgaben jedoch auch zu einem Erfolgsfaktor im betrieblichen Kontext manifestiert, wobei der Fokus zumeist auf einer schrittweisen Integration von Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft einer Unternehmung liegt (vgl. Hardtke/Prehn 2001: 70-74; Kurz/Wild 2015: 324; Schaltegger et al. 2013a: 15, 28 f.; Schaltegger et al. 2013b: 15, 19 f.; Beal et al. 2017: 9, 33-36, 38). So geht bspw. aus zahlreichen Studien hervor, u. a. der BOSTON CONSULTING GROUP Inc. sowie der LEUPHANA UNIVERSITÄT, dass bereits ein Großteil der in diesen Studien untersuchten Unternehmen eine nachvollziehbare Vernetzung der Nachhaltigkeitsaktivitäten mit dem Unternehmensleitbild vornimmt, um dadurch die Glaubwürdigkeit ihrer Nachhaltigkeitskommunikation zu verbessern. Dabei reicht es zumeist nicht mehr aus dass Organisationen sich auf die Funktionsbereiche und Aktivitäten innerhalb der eigenen „*Werkstore*“ beschränken, da die Auswirkungsgrenzen und Abhängigkeiten auch mit den jeweiligen Umsystemen einer Unternehmung korrelieren (vgl. Dreuw et al. 2014, 42 f., 59; Berg et al. 2014: 48 f.; Schaltegger 2011, 5; Beal et al. (The Boston Consulting Group) 2017: 26). Des Weiteren stellt auch die Verzahnung von Nachhaltigkeitsaktivitäten mit den z. T. bereits sektoral eingesetzten Managementsystemen (wie z. B. das Umweltmanagementsystem DIN EN ISO 14001 und das Qualitätsmanagementsystem DIN EN ISO 9001) zu einem integrativen Nachhaltigkeitsmanagementsystem eine wesentliche Zielsetzung bei der Entwicklung und Koordination von Nachhaltigkeit in Unternehmen dar. Die Kombination sämtlicher Managementsysteme einer Organisation bietet u. a. die Möglichkeit, auf die bereits erfassten Daten und Information in einem Unternehmen zurückgreifen zu können und die Ausgründung von Satellitensystemen und Insellösungen zu vermeiden (vgl. Hansen/Spitzeck 2013: 36 f., 39 f.; 36, 38 f., 43). Daraus können sich neben einer Verbesserung der Unternehmenseffizienz aber auch weitere Wettbewerbsvorteile ergeben, wie z. B. eine Erschließung von Kostensenkungspotenzialen sowie eine langfristige Bindung von Stakeholdern an das Unternehmen (vgl. Hardtke/Prehn 2001: 70-74).

Da Organisationen jedoch auch zunehmend in einem Umfeld agieren, indem sie einer stetig wachsenden Komplexität sowie steigenden Dynamiken und Volatilitäten mit immer geringerer Vorhersagbarkeit der Unternehmens- und Umweltentwicklungen unterworfen sind, ist nicht nur die Berücksichtigung eines wechselseitigen Informationsaustausches und die Einführung und Verknüpfung von Managementsystemen erforderlich, um die Unternehmensexistenz am Markt dauerhaft zu sichern, sondern auch die Fähigkeit, die Veränderungsdynamik und Komplexität im Unternehmen zielführend zu verarbeiten. Infolge dieser Notwendigkeit werden auch neue Anforderungen an die moderne Führung gestellt. Zum einen verlieren konventionelle Führungssysteme an Validität, da die klassischen Führungskriterien wie Anpassungsfähigkeit und Entscheidungsgeschwindigkeit i. d. R. nicht mehr ausreichen, um die wachsende Komplexität in Entscheidungsprozessen adäquat zu berücksichtigen. Außerdem erfolgt auch eine Entkopplung von Unternehmensgröße und Unternehmenserfolg, da sich der Unternehmenserfolg zunehmend in Abhängigkeit von der Veränderungsgeschwindigkeit, der Innovationskraft, der Akzeptanz und dem Umgang mit Komplexität sowie der Bewältigung von Widersprüchen entwickelt und nicht mehr überwiegend durch eine parallele Entwicklung der Unternehmensgröße und der methodischen Professionalisierung des Managements (vgl. Rosenstiel 2003: 1; Schleiken 2004: 2 f.; Steinkellner 2006: 86-90; Kruse 2015: 88-91).

In diesem Zusammenhang haben aber bereits systemische Ansätze der Organisationsberatung und des Coachings, sowie systemtheoretische Managementansätze, wie bspw. der Münchner, der St. Galler und der Wiener Ansatz ihren Einzug in die Organisations- und Managementlehre gehalten. Diese weisen gegenüber konventionellen Ansätzen eine höhere Komplexitätsakzeptanz auf, da auf eine sinnzerstörende Reduzierung von komplexen Strukturen verzichtet wird. Damit ist gemeint, dass einzelne Systemelemente ihre Funktion u. a. aus der Gesamtheit des Systems erhalten und die Existenz des Gesamtsystems infolge des Zusammenspiels seiner Elemente besteht (vgl. Mühlbrand 1996: 55; Steinkellner 2006: 85 f., 91). Des Weiteren ist es erforderlich, dass Organisationen ihre unterschiedlichen Individualkompetenzen vorerst im Rahmen einer Entwicklungsspirale zur Teamintelligenz bündeln, um künftig auf der Ebene der Netzwerkintelligenz Lösungen höhere Komplexität zu erreichen (vgl. Kruse 2015:

90 f.). Dieser Transformationsprozess setzt jedoch eine transparente Organisation sowie die Möglichkeit eines Dialogs als feste Bezugsgrößen voraus (vgl. Kruse 2015: 88-91; Steinkellner 2006: 85 f., 91), womit wiederum auch der Stakeholderdialog und das Nachhaltigkeitsreporting zusätzlich an Relevanz gewinnen. Ebenso ist anzumerken, dass isolierte Einzelintelligenzen i. d. R. nicht mehr dazu in der Lage sind, eine strategische Balance zwischen einem stabilen und einem instabilen Systemzustand dauerhaft aufrecht zu erhalten. Dieses Gleichgewicht ist jedoch erforderlich, um bei steigenden Veränderungsdynamiken einen erfolgreichen Prozessmusterwechsel vornehmen zu können und somit die Handlungs- und Anpassungsfähigkeit einer Organisation zu erhöhen. Somit zeigt sich auch an dieser Stelle, dass strategische Entscheidungen nicht mehr nur durch den Unternehmer als Einzelperson, sondern nach Möglichkeit aus einem Team heraus zu treffen sind (vgl. Kruse 2015: 58 ff.).

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die Unternehmensgruppe *Allos* sieht sich seit einigen Jahren zunehmend damit konfrontiert, dass nachgelagerte Akteure in der Wertschöpfungskette eine transparente Kommunikation der Nachhaltigkeitsleistung fordern, wie u. a. die Alnatura GmbH durch eine jährliche Abfrage vordefinierter Sozialstandards. Auch ist zu beobachten, dass Unternehmen der Branche nicht nur in regelmäßigen Abständen über ihre Nachhaltigkeitsleistung berichten, sondern, dass die unternehmerische Nachhaltigkeit z. T. bereits mit dem Kerngeschäft verankert wurde. So veröffentlichten relevante Wettbewerber wie bspw. die Rapunzel Naturkost GmbH bereits im Jahr 2012 ihren ersten Nachhaltigkeitsbericht und die Lebensbaum-Gruppe (AUWA Holding GmbH) führte im Jahr 2015 ein integriertes Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagementsystem an sämtlichen Unternehmensstandorten ein (vgl. Rapunzel Naturkost GmbH 2019; Ulrich Walter GmbH 2016: 39 ff.). Aber auch in der Unternehmensgruppe *Allos* wurde von 2011 bis 2013 ein Pilotprojekt zur Förderung der unternehmerischen Nachhaltigkeit durchgeführt, welches in Kooperation mit dem FORSCHUNGSINSTITUT FÜR BIOLOGISCHEN LANDBAU (FiBL) und in Anlehnung an die SAFA-Leitlinien bearbeitet wurde.

Das Thema Nachhaltigkeit in der Unternehmensgruppe *Allos* soll im Rahmen dieser Forschungsarbeit wieder aufgegriffen und in einem Kooperationsprojekt mit der Science to Business GmbH der Hochschule Osnabrück bearbeitet werden. Diesbezüglich sind die folgenden Ziele anzuführen, wobei auf eine Berücksichtigung der vorherigen Nachhaltigkeitsaktivitäten von *Allos* verzichtet wird:

Ziel 1.) Ermittlung und Auswahl von Nachhaltigkeits-Hotspots und -indikatoren für das Beispielunternehmen Allos sowie die Entwicklung eines Nachhaltigkeitszielsystems zur Implementierung der unternehmerischen Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft der Unternehmensgruppe

Durch den zur Erreichung des ersten Ziels konzeptionierten und durchgeführten empirischen Methodenprozess soll auch dem bereits zuvor angeführten Wertekonflikt zwischen einer wahrheitsgetreuen Berichterstattung und der Loyalität gegenüber dem Unternehmen (siehe Kapitel 1) entgegengewirkt werden. Des Weiteren ist auch eine weitestgehend paritätische und insbesondere vom direkten Unternehmenserfolg entkoppelte Berücksichtigung der Stakeholderansprüche zu fördern.

Ziel 2.) Abschlussanalyse des Projektes zur Ermittlung von Planabweichungen sowie deren Ursachen mittels einer klassischen Projektabschlussanalyse

Da sowohl das im Forschungsprojekt erstellte Nachhaltigkeitszielsystem als auch die Berichterstattung in regelmäßigen Abständen zu aktualisieren bzw. an ggf. auftretende Veränderungen anzupassen sind (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) (vgl. GRI 2013 a: 18; Hováth 2001: 40 f.), wird das Forschungsprojekt im Sinne des klassischen Projektmanagements um eine Abschlussanalyse ergänzt. Dadurch sollen die Schwierigkeiten und Probleme, die während der Projektumsetzung aufgetreten sind sowie deren mögliche Ursachen in einer Erfahrungsdatenbank für künftige Iterationsschleifen systematisch erfasst werden.

Ziel 3.) Reflexion des gesamten Forschungsprojektes mittels einer systemischen Simulierung zur Entwicklung erkenntnisleitender Thesen hinsichtlich des methodischen Vorgehens

Um jedoch auch die Komplexität des Forschungsprojektes im abschließenden Analyseprozess nicht zu vernachlässigen und den eigenen Realitätsfilter (heuristisches Realitätsraster) um zusätzliche (plausible) Erkenntnisse (in Form von erkenntnisleitenden Thesen) zu erweitern, wird das Forschungsprojekt in dieser Arbeit als zu untersuchender Fall (single case) herangezogen und durch eine systemische Simulierung reflektiert. Die Systemaufstellung kommt dabei jedoch keinesfalls als Ersatz für die klassische Projektabschlussanalyse zum Tragen, sondern vielmehr als ergänzendes Instrument zur Untersuchung des abgeschlossenen Gesamtprojektes.

Des Weiteren sollen mittels der systemischen Simulierung aber nicht nur neue Erkenntnisse (Probleme und Beziehungsstrukturen) in Bezug auf das durchgeführte Forschungsprojekt abgeleitet werden, sondern nach Möglichkeit auch erkenntnisleitende Ansätze für die Bearbeitung allgemeingültiger Probleme bei der Einführung von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen sowie der Durchführung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung. Eine umfangreiche Ausformulierung und eine abschließende Überprüfung dieser werden im Rahmen der Forschungsarbeit jedoch nicht vorgenommen. Es erfolgt lediglich eine Übertragung der möglichen Ansätze in die Diskussion und den Ausblick der Arbeit, womit diese als Anknüpfungspunkte zur weiteren Forschung herangezogen werden können.

Die angeführten Ausgangspunkte dieses Unterkapitels können somit abschließend in die folgenden Forschungsfragen übersetzt werden, die es im Weiteren zu beantworten gilt:

Frage 1.) Welche Nachhaltigkeits-Hotspots und -indikatoren werden durch relevante Anspruchsgruppen für das Fallunternehmen Allos ausgewählt?

Frage 2.) Welche Abweichungen/Ursachen können mittels der klassischen Projektabschlussanalyse im Forschungsprojekt ermittelt werden?

Frage 3.) Welchen Beitrag liefert eine systemische Simulation zur Reflexion des Forschungsprojektes: Stakeholderbasierte Ermittlung und Auswahl von Nachhaltigkeitsindikatoren zwecks Vorbereitung eines Nachhaltigkeitsreportings?

1.2 Vorgehensweise

Diese Forschungsarbeit ist in neun Kapitel untergliedert, wobei in den ersten drei Kapiteln die Einleitung, eine Vorstellung der Unternehmensgruppe *Allos* (Wessanen Deutschland GmbH, Allos Hof-Manufaktur GmbH, Allos GmbH, Allos Schwarzwald GmbH, CoSa Naturprodukte GmbH; folgend: *Allos*) und des Konzerns Koninklijke Wessanen N.V. (folgend: *Wessanen*) sowie die theoretischen Grundlagen angeführt werden. Die Unternehmensgruppe *Allos* fungiert in dieser Arbeit als Fallbeispiel und Kooperationspartner und stellt somit einen wesentlichen Bestandteil der Fallstudie dar. In Kapitel 4 werden das methodische Vorgehen sowie das Forschungsdesign der Fallanalyse dargestellt, wobei diese um die Kriterien bzw. Vorüberlegungen zur Fallauswahl, eine Analyse der Fallmaterialien und die Erschließung eines Feldzugangs ergänzt werden. Das methodische Vorgehen umfasst dabei zum einen die verschiedenen Prozessschritte, die im Rahmen des Forschungsprojektes bearbeitet wurden, um eine stakeholderbasierte Ermittlung und Auswahl von Nachhaltigkeitsindikatoren und die Vorbereitung eines Nachhaltigkeitsreportings vornehmen zu können. Dazu gehören die Stakeholderanalyse, die Dilemmata-Ermittlung, die Delphi-Befragungsmethode, die Wesentlichkeitsanalyse, die Erstellung der Sustainability Balanced Scorecard und eine dem Prozess nachgelagerte, klassische Projektabschlussanalyse. Auch eine detaillierte Beschreibung der Vorgehensweise zum Forschungsprojekt wird in Kapitel 4 aufgeführt. Zum anderen wurde unter Anwendung einer systemischen Simulation eine Reflexion des gesamten Forschungsprojektes vorgenommen, nachdem dieses vollständig abgeschlossen war und die Ergebnisse in Form eines Projektberichts an die *Allos*-Gruppe übergeben wurden. In Kapitel 5 werden die Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt und der Systemaufstellung abgebildet. Dabei ist zu beachten, dass der Auswertungsprozess der Delphi-Befragung

(qualitative und quantitative Befragung), aufgrund des Daten- und Informationsumfangs ausschließlich als elektronischer Anhang dieser Arbeit hinzugefügt wurde (siehe elektronischer Anhang VIII – Unternehmensgruppe *Allos*). Zudem werden die Ergebnisse aus der Delphi-Befragung weitestgehend in tabellarischer Form dargestellt, um die Übersichtlichkeit und Vergleichbarkeit dieser zu erhöhen. Das Kapitel 6 enthält eine Diskussion der eingesetzten Methoden und der Forschungsergebnisse. In Kapitel 7 werden Implikationen für die Praxis sowie ein Gesamtfazit aufgeführt und in Kapitel 8 eine Zusammenfassung der Forschungsarbeit. Die Kapitel 9 und 10 umfassen das Literaturverzeichnis und den Anhang.

1.3 Abgrenzung der Arbeit

Der Methodenprozess findet ausschließlich im Rahmen des Forschungsprojektes und mit Bezug auf das Fallbeispiel und Kooperationsunternehmen *Allos* Anwendung. Es erfolgt keinerlei Transfer oder Adaption auf weitere Organisationen, weder innerhalb des Agrar- und Lebensmittelsektors noch in einer branchenübergreifenden Betrachtung. Der Methodenprozess des Forschungsprojektes dient dabei ausschließlich der Ermittlung und Auswahl von Nachhaltigkeitsindikatoren zur Erstellung eines Nachhaltigkeitszielsystems sowie der Vorbereitung eines Nachhaltigkeitsreportings für das Fallbeispiel der *Allos*-Gruppe, weshalb diese beiden Zielsetzungen bei sämtlichen Prozessschritten als thematischer Stimulus herangezogen werden. Somit wird insbesondere bei der Auswertung der Delphi-Befragung deutlich, dass die Zielsetzung der zwei Befragungsrunden auf einer möglichst hohen Ergebniskonvergenz der ausgewählten Nachhaltigkeitsindikatoren liegt. Weiterführende Informationen aus den Experteninterviews, wie z. B. gezielte Umsetzungsmaßnahmen, werden zwar als Memo in einer Ergebnisdatenbank gespeichert, fließen jedoch nicht in die weitere Projektbearbeitung mit ein, da diese keinen Indikatorbereich darstellen. Die Informationen aus der Datenbank können aber ggf. für weitere Projekte oder die finale Ausgestaltung des Nachhaltigkeitszielsystems herangezogen werden.

Das gesamte Forschungsprojekt wurde in Anlehnung an die G4-Leitlinien der GRI konzeptioniert und umgesetzt, da zum einen auch *Wessanen* nach den G4-Leitlinien der GRI berichtet (u. a. vgl. Wessanen Nederland Holding B.V. 2014: 18 f.)

(Ausrichtung an einem einheitlichen Nachhaltigkeitsstandard) und zum anderen, da durch die G4-Leitlinien ein branchenübergreifender Benchmark der unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistung ermöglicht wird. Dies wird insbesondere in der KPMG Studie „*Currents of Change – The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015*“ deutlich. Laut dieser wird zur Ausarbeitung von Nachhaltigkeitsberichten weltweit am häufigsten der GRI-Standard genutzt (vgl. KPMG 2015: 30, 42). Eine Berücksichtigung weiterer Reporting-Standards wurde im Rahmen dieser Arbeit nicht vorgenommen, womit eine Konformität mit abweichenden Leitlinien im Bedarfsfall zu prüfen ist.

Bei der systemischen Simulierung werden die Interpretationsansätze ausschließlich mit Bezug auf das Forschungsprojekt und das darin zugrundeliegende Fallbeispiel angeführt, womit keine zusätzlichen und projektunspezifischen Deutungen hinsichtlich des aufgestellten Systems vorgenommen bzw. ausgearbeitet werden. Dabei ist auch zu beachten, dass vom transkribierten Material nur die Textstellen interpretiert werden, die vom Verfasser dieser Arbeit als „*stimmig*“ oder „*irritierend*“ wahrgenommen werden. Eine Auswertung des übrigen Materials wurde in dieser Forschungsarbeit nicht vorgenommen, da aufgrund des Materialumfangs nicht alle Einheiten aus der Aufstellungspartitur inhaltsanalytisch interpretiert werden können und auch der Bezug zur Forschungsfrage nicht in jedem Fall aussagekräftig ist.

2. Vorstellung des Kooperationsunternehmens für die Einzelfallstudie

Im Folgenden wird eine Beschreibung der Kooperationsunternehmen vorgenommen, die an der Durchführung dieses Forschungsprojektes beteiligt waren bzw. durch die eine Teilfinanzierung zur Forschungsförderung in Form von Drittmitteln erfolgte.

Bei *Allos* handelt es sich um eine Unternehmensgruppe mit Firmensitz in Deutschland, die sich auf die Produktion und Vermarktung von Naturkost- und Reformprodukten spezialisiert hat (siehe elektronischen Anhang VIII, S. 4 f., 9). Die *Allos*-Gruppe ist Auftraggeber dieses Forschungsprojektes und fungiert im Rahmen dieser Arbeit als wesentlicher Teil der Fallstudie. Eine nähere Beschreibung wird in Kapitel 4.1 – Überblick zum Gesamtprojekt als Einzelfallstudie – angeführt.

Die *Allos*-Gruppe ist eingebunden in die Koninklijke Wessanen N.V., eine niederländische Aktiengesellschaft, deren Kerngeschäft auf den Vertrieb sowie die Produktion biologischer Lebensmittel ausgerichtet ist. Seit 2001 gehört die Unternehmensgruppe *Allos* zum Konglomerat des *Wessanen*-Konzerns, weshalb *Wessanen* an dieser Stelle ebenfalls als Kooperationsunternehmen angeführt wird (vgl. Bioverlag GmbH 2003).

Mittlerweile tritt das gesamte Konglomerat von *Wessanen* (mit Hauptsitz in Deutschland) einheitlich als *Allos „Hof-Manufaktur“* am Markt auf, wobei die Gesellschaftsformen identisch geblieben sind (vgl. Allos Hof-Manufaktur GmbH 2019 a; Allos Hof-Manufaktur GmbH 2019 c). Die *Wessanen Deutschland GmbH* bildet die direkte Schnittstelle zum *Wessanen*-Konzern. Die Verbindung wird folgend hierarchisch anhand der Eigentumsverhältnisse dargestellt.

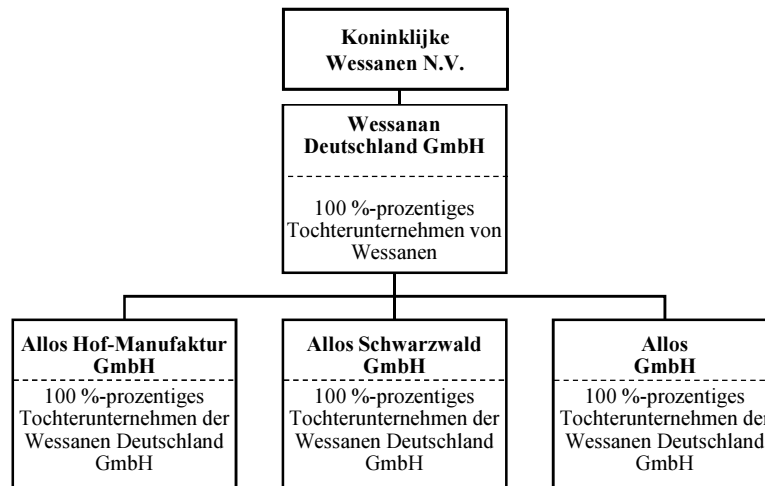


Abbildung 1: Schnittstelle zwischen *Allos* und *Wessanen* unter Berücksichtigung der Eigentumsverhältnisse (Stand 2014) (siehe elektronischen Anhang VIII, S. 8).

Da das Forschungsprojekt jedoch zu einem Großteil in Kooperation mit der Unternehmensgruppe *Allos* bearbeitet wurde und *Wessanen* ausschließlich infolge vorgeschriebener Abstimmungs- und Freigabeprozesse in die Prozesse involviert ist, liegt der Schwerpunkt dieses Kapitels auf der Vorstellung der Unternehmensgruppe *Allos*.

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die wesentlichen Unternehmensdaten zur wirtschaftlichen Entwicklung aufgeführt, wie u. a. die Beschäftigtenzahlen, die Umsätze, die Earnings before Interest and Taxes (EBIT), der Jahresüberschuss und das Umlaufvermögen. Neben den Kennzahlen zur wirtschaftlichen Leistung werden auch die Veränderungen hinsichtlich der Eigentumsverhältnisse sowie des Produkt- und Markenportfolios dargestellt. Abschließend werden die Vision und Mission sowie die durch *Allos* bereits erfolgten Maßnahmen zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung in synoptischer Form wiedergegeben.

Die folgenden Informationen und Daten beziehen sich auf unterschiedliche Geschäftsjahre, da das Forschungsprojekt auch in einem mittelfristigen Zeitraum bearbeitet wurde. Um die Unternehmenshistorie möglichst transparent abbilden zu können, werden hinsichtlich der Eigentumsverhältnisse, des Produktportfolios und der Maßnahmen zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung auch die dem Projekt jeweils vor- und nachgelagerten Zeiträume in die Darstellung einbezogen.

2.1 Vorstellung des Lebensmittelkonzerns Koninklijke Wessanen N.V.

Die Koninklijke Wessanen N.V., ursprünglich „*Wessanen & Laan*“, wurde 1765 durch Adrian Wessanen und Dirk Laan in Form eines Handelsunternehmens im Norden Amsterdams gegründet. Das ursprüngliche Produktportfolio umfasste jegliche Sorten von Saatgut, wobei das Kerngeschäft auf der Vermarktung von Senfsaaten und Saatmischungen für die Vogelfütterung lag (vgl. Wessanen Nederland Holding B.V. 2019 a).

Bis ins 19. Jahrhundert blieb *Wessanen* inhabergeführt, wurde um eigene Produktionsstätten erweitert und entwickelte sich zu einem multinationalen Unternehmen der Nahrungsmittelbranche. Infolge der damit einhergehenden Vorreiterrolle als Händler in den Niederlanden wurde *Wessanen* im Jahr 1913 der Royal Warrant (Auszeichnung der besten Händler und Handwerker durch das Königshaus (vgl. The Royal Warrant Holders Association 2019) verliehen, woraufhin die Unternehmensbezeichnung in „*NV Wessanen Koninklijke Fabrieken*“ geändert wurde. Aber auch das Produktsortiment wurde im Verlauf des 20. Jahrhunderts stetig erweitert und umfasste neben Saatgut und Saatgutmischungen u. a. auch Reis, Kakao, Käse, Fleisch, Backwaren, Milchprodukte sowie alkoholische Getränke. Infolge der stetig wachsenden Komplexität durch die Vielzahl der zum Teil nicht komplementären Geschäftsfelder, gab *Wessanen* zu Beginn des 21. Jahrhunderts den Anstoß dafür, die Unternehmensgruppe gezielter auszurichten. Dabei wurde der Fokus auf die Herstellung und Vermarktung gesunder und umweltfreundlicher Nahrungsmittel gelegt und ein Großteil der bestehenden Unternehmensgruppe durch Organisationen ersetzt, die sich auf den Anbau, die Produktion und den Vertrieb ökologischer Lebensmittel spezialisiert haben (vgl. Wessanen Nederland Holding B.V. 2019 a).

Im Jahr 2019 wurden unter *Wessanen* insgesamt 9 Tochterunternehmen vereint, mit Firmensitzen in den Niederlanden (Wessanen Benelux B.V.), England (Wessanen UK Ltd.), Deutschland (Allos Hof-Manufaktur GmbH, Allos Schwarzwald GmbH und Allos GmbH, CoSa Naturprodukte GmbH), Frankreich (Bjorg Boneterre & Compagnie S.A.), Italien (Bio S.L.Y.M s.r.l., Abafoods s.r.l.) sowie Spanien

(Biogran S.L.). Das Portfolio von *Wessanen* umfasst derzeit 14 nationale sowie zum Teil multinationale Marken, die den Produktkategorien „*Dairy Alternatives*“, „*Sweet in Between*“, „*Bread and Biscuit Replacers*“, „*Veggie Meals*“, „*Breakfast Cereals*“ und „*Hot Drinks*“ zugeordnet werden (Stand: November 2018) (vgl. Wessanen Nederland Holding B.V. 2019 b, Wessanen Nederland Holding B.V. 2019 c, Wessanen Nederland Holding B.V. 2019 d).

Die durchschnittliche Anzahl an Mitarbeitern lag im Jahr 2017 bei 1.188 Personen und erhöhte sich im Jahr 2018 auf 1.320 Personen. Im Jahr 2018 wurden Umsatzerlöse in Höhe von 628,4 Mio. €, ein EBIT von 48,7 Mio. € und ein Jahresüberschuss von 36,0 Mio. € erwirtschaftet. Die Umsatzerlöse haben sich im Vergleich zum Vorjahr um 4,0 Mio. € und der EBIT um 2,4 Mio. € erhöht. Der Jahresüberschuss hat sich im Vergleich zum Vorjahr nicht verändert (vgl. Wessanen Nederland Holding B.V. 2019 e).

Um das gemeinsame Werteverständnis innerhalb der Unternehmensgruppe zu fördern, werden die Verhaltens- und Ethikkodizes durch die Führungsspitze von *Wessanen* in die Tochterorganisationen getragen. Dabei werden sowohl die Vision „*To build a European leader in healthy and sustainable food*“ (vgl. Wessanen Nederland Holding B.V. 2019 f), als auch die Mission „*Healthier food, healthier people, healthier planet*“ (vgl. Wessanen Nederland Holding B.V. 2019 g) in einem gemeinsamen Verhaltenskodex erfasst und durch die einzelnen Subunternehmen übernommen (siehe elektronischen Anhang VIII, S. 58 ff.).

Seit 2005 berichtet *Wessanen* jährlich in Form eines Nachhaltigkeitsberichtes über die eigene Nachhaltigkeitsleistung. Das erste Nachhaltigkeitsreporting erfolgte im Jahr 2006 als sogenannter „*stand alone report*“, wobei der Bericht nicht als Printexemplar, sondern zum Download auf der Unternehmens-Homepage von *Wessanen* abgerufen werden konnte (vgl. Wessanen Nederland Holding B.V. 2018). Mittlerweile werden die Nachhaltigkeitsdaten von *Wessanen* in den jährlichen Geschäftsbericht integriert (Integrated Reporting) und durch weitere Informationen zur nachhaltigen Entwicklung ergänzt (Wessanen Nederland Holding B.V. 2010: 32). Die Zusatzinformationen werden in der Regel als Fact-Sheets unter Berücksichtigung der GRI-Leitlinien veröffentlicht (Wessanen Nederland Holding B.V. b 2018: 26-44). Die Geschäftsberichte können in einer

Online-Datenbank auf der *Wessanen*-Homepage eingesehen und kostenlos heruntergeladen werden (vgl. Wessanen Nederland Holding B.V. 2019 h).

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung von *Wessanen* erfolgt in Anlehnung an die jeweils aktuellste Generation der GRI-Leitlinien. So wurden die ersten eigenständigen und integrierten Reportings von *Wessanen* unter Berücksichtigung der G3-Leitlinien erstellt (vgl. Wessanen Nederland Holding B.V. 2008: 25; Wessanen Nederland Holding B.V.: 21). Seit 2014 erfolgt die Berichterstattung in Anlehnung an die Übereinstimmungs-Option „*Kern*“ der G4-Leitlinien (vgl. Wessanen Nederland Holding B.V. 2015: 105). Die Daten und Informationen aus dem Reporting werden seit dem Geschäftsbericht 2015 durch eine externe Prüfstelle (Deloitte Accountants B.V.) testiert, seit 2016 in Übereinstimmung mit dem Assurance Standard ISAE3000 (vgl. Wessanen Nederland Holding B.V. 2016: 74, 131 ff.; Wessanen Nederland Holding B.V. 2017: 44).

Die Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie von *Wessanen* erfolgte im Jahr 2016 u. a. im Rahmen eines Stakeholderdialogs (Meetings, Konferenzen, Interviews, täglicher Kontakt, Befragungen etc.) und wurde im Geschäftsbericht für das Jahr 2017 „*Connecting to nature*“ abgetragen. Dabei wurden zusätzlich auch die Kernthemen tabellarisch angeführt, über die mit den Stakeholdergruppen diskutiert wurde sowie die Auswirkungen ihrer Ansprüche auf die Strategieformulierung (vgl. Wessanen Nederland Holding B.V. 2018 b: 27 ff.).

Die vollständige Nachhaltigkeitsstrategie von *Wessanen* kann auf der Unternehmens-Website eingesehen werden und ist in die Schwerpunktbereiche „*Provide healthy food as intended by nature*“, „*Be a diverse and agile community*“, „*Cooperation with our ecosystem*“, „*Be as resource efficient as nature*“ untergliedert (vgl. Wessanen Nederland Holding B.V. 2019 i). Zur Identifikation und Charakterisierung der relevanten Stakeholdergruppen wurden jedoch weder im Geschäftsbericht für das Jahr 2017 noch auf der Unternehmens-Website spezifische Angaben gemacht (vgl. Wessanen Nederland Holding B.V. 2019 j; Wessanen Nederland Holding B.V. 2018 b: 27 ff.).

2.2 Die Allos-Gruppe als Nahrungsmittelproduzent

Die Unternehmensgruppe *Allos* ist überregional aufgestellt und verfügt neben einem Hauptsitz in Bremen (*Wessanen Deutschland GmbH* und *Allos Hof-Manufaktur*) auch über insgesamt 2 weitere Produktions- und Vermarktungsstandorte in Freiburg (*Allos Schwarzwald GmbH*) und Drebber (*Allos GmbH*). Die Produktentwicklung und -herstellung für die gesamte Gruppe erfolgen dabei ausschließlich durch die *Allos Schwarzwald GmbH* und die *Allos GmbH* (siehe elektronischen Anhang VIII, S. 16; vgl. *Allos Hof-Manufaktur GmbH* 2019 a).

Die Muttergesellschaft der *Allos Schwarzwald GmbH* wurde 1942 in Fribourg in der Schweiz unter dem Namen „*Dyna*“ gegründet. Die Inhaber der Organisation, Claude Blancpain und Dr. Erwin Haag, gründeten nach der Eintragung der Marke *Tartex* das Tochterunternehmen *Tartex GmbH* in Freiburg im Breisgau. Dieses wurde 1971 von Nestlé aufgekauft und gemeinsam mit der *Dr. Ritter GmbH* fusioniert. Vor der Übernahme durch *Wessanen* und der Umbenennung der *Tartex GmbH* in die *Allos Schwarzwald GmbH*, sind die *Tartex GmbH* und die *Dr. Ritter GmbH* im Jahr 1997 in die *Corposan Holding GmbH* übergegangen. Das Produktportfolio der *Allos Schwarzwald GmbH* wurde seit der Gründung weitestgehend erhalten und umfasst Brotaufstriche, Fertig- und Tiefkühlgerichte sowie Saucen, Senf und Würze (vgl. *wer-zu-wem GmbH* 2019).

Die *Allos GmbH*, ursprünglich *Allos Walter Lang GmbH*, wurde 1974 aus einem Selbstversorgerprojekt heraus durch Walter Lang gegründet und war bis zur Veräußerung an die *Corposan Holding GmbH* ausschließlich inhabergeführt. Im Jahr 2001 ging die *Corposan Holding GmbH* und somit auch die *Allos GmbH* in das Konglomerat der *Wessanen*-Gesellschaft über. Das ursprünglich aus Honigen und Fruchtschnitten bestehende Produktsortiment wurde stetig weiterentwickelt und um Müslis, Fruchtaufstriche, Gebäcke und Agavendicksaft ergänzt (vgl. Bioverlag 2003; *Allos GmbH* 2019).

Mit der Übernahme durch die *Wessanen*-Gesellschaft erfolgte eine Umstrukturierung der Funktionsbereiche der *Allos GmbH* und der *Allos Schwarzwald GmbH*. Die Produktion der materiellen Güter sowie deren

Entwicklung und Lagerung verblieb an den ursprünglichen Produktionsstandorten in Freiburg und Drebber, wohingegen die dazugehörige Koordination und Ausführung planerischer, absatzorientierter und verwaltungstechnischer Aufgaben durch die von *Wessanen* neugegründete Allos Hof-Manufaktur GmbH in Bremen erfolgte (vgl. Allos Hof-Manufaktur 2019 b).

Wie bereits unter Punkt 2.1 aufgeführt, werden die Verhaltens- und Ethikkodizes durch *Wessanen* vorgegeben, die Grundsätze jedoch in unternehmensindividuellen Leitbildern erweitert. Die Schwerpunkte des Leitbildes der *Allos*-Gruppe liegen auf der Herstellung und Vermarktung von schonend hergestellten sowie innovativen Bio-Lebensmitteln zur Förderung einer hochwertigen Ernährung. Aber auch langfristige Geschäftsbeziehungen entlang der Wertschöpfungskette und der Einklang mit der Natur sind als wesentliche Elemente im Leitbild erfasst (vgl. Allos Hof-Manufaktur GmbH 2019 b).

Das heutige Produktportfolio der Unternehmensgruppe *Allos* umfasst die Produktgruppen „*Breakfast Cerealien*“ (Müslis), „*Sweet Spreads & Fruit Purees*“ (süße Brotaufstriche), „*Meals & Meal components*“ (herzhafte Brotaufstriche), „*Sweets in Between*“ (Riegel/Gebäck) sowie „*Bread & Biscuit*“ (Alternatives Knäckebrot/Reiswaffeln) (siehe elektronischen Anhang VIII, S. 12).

Im Jahr 2017 lag die Anzahl der Mitarbeiter der *Allos*-Gruppe bei insgesamt 255 Personen, wovon 19 Personen in der *Wessanen Deutschland GmbH*, 56 Personen in der *Allos Hof-Manufaktur GmbH*, 70 Personen in der *Allos Schwarzwald GmbH* und 83 Personen in der *Allos GmbH* beschäftigt waren (erhoben am 30. Juni 2017). Dies sind insgesamt 27 Personen weniger als im Vorjahr (20 Personen in der *Wessanen Deutschland GmbH*, 52 Personen in der *Allos Hof-Manufaktur GmbH*, 75 Personen in der *Allos Schwarzwald GmbH* und 108 Personen in der *Allos GmbH*), was primär auf Umstrukturierungsmaßnahmen in den Produktionsstätten zurückzuführen ist (erhoben am 30. Juni 2016).

Die nachhaltige Entwicklung bei *Allos* ist dem Funktionsbereich Unternehmenskommunikation zugeordnet und wird bisher ausschließlich in Form von Projekten forciert. Eine vollständige Integration der Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft der Organisationen, bspw. durch die Implementierung eines

ganzheitlichen Managementsystems ist bisher nicht erfolgt und u. a. ein Ziel des Forschungsprojektes. Einige der Nachhaltigkeitsaktivitäten der *Allos*-Gruppe werden folgend beispielhaft aufgeführt (Stand Mai 2015) (siehe elektronischen Anhang VIII, S. 23-26). Die Initiierung und Umsetzung dieser erfolgt i. d. R. durch die Kommunikationsabteilung von *Allos*.

- Kontinuierliche Verringerung des Gesamtenergieverbrauchs um 1,3 % p.a.
- Mitglied im Umweltnetzwerk „*Partnerschaft Umwelt Unternehmen*“
- Einsatz eines eigenen Blockheizkraftwerks, einer Photovoltaikanlage und eines Windkrafttrades
- Einführung eines zertifizierten Umwelt-/Energiemanagementsystems

Bis 2015 wurde die gesamte Nachhaltigkeitsentwicklung von *Allos* durch ein unternehmensinternes Nachhaltigkeitsteam forciert, welches sich aus Mitarbeitern aller drei Standorte zusammensetzte. Die Hauptaufgaben lagen in der Bearbeitung und Bewertung von strategisch ausgerichteten Nachhaltigkeitsprojekten sowie operativen Nachhaltigkeitsaktivitäten. Zudem stand das Nachhaltigkeitsteam in ständigem Austausch mit der Geschäftsführung, um über aktuelle Nachhaltigkeitsthematiken und -projekte zu informieren, bei Entscheidungsfindungen unterstützend zu wirken und Impulse für weitere Projekte zu geben. Der Verfasser dieser Arbeit hat während der Durchführung des Forschungsprojektes an den Besprechungen des Nachhaltigkeitsteams teilgenommen und an diesen beratend mitgewirkt.

Obwohl *Wessanen* bereits seit 2005 über die eigene Nachhaltigkeitsleistung informiert (vgl. *Wessanen Nederland Holding B.V.* 2018), ist durch *Allos* bislang kein Nachhaltigkeitsbericht erstellt und folglich auch keine externe Testierung in Anspruch genommen worden.

Derzeit werden ausschließlich Auszüge hinsichtlich der bestehenden Nachhaltigkeitsaktivitäten als „*Unser Engagement*“ auf der Webseite von *Allos* veröffentlicht und in die Bereiche „*Gesunde Ernährung*“, „*Gesunder Mensch*“ und „*Gesunde Umwelt*“ untergliedert (vgl. *Allos Hof-Manufaktur GmbH* 2019 d). Im Anschluss an die Durchführung des Forschungsprojektes und somit auch die

Erstellung des Nachhaltigkeitszielsystems sollen die wesentlichen Nachhaltigkeitskennzahlen auf der Unternehmens-Homepage von *Allos* aufgeführt und zum Download bereitgestellt werden. Die jeweiligen Kennzahlen sowie der Zeitpunkt der Veröffentlichung wurden somit noch nicht final beschlossen.

3. Theoretische Grundlagen und Begrifflichkeiten in den Arbeitsgebieten Nachhaltige Entwicklung in Unternehmen und Aufstellungsarbeit im organisationalen Kontext

In diesem Kapitel wird der theoretische Hintergrund der Forschungsarbeit aufgeführt, wobei eine Untergliederung in die Schwerpunktbereiche „*Begriffsdefinitionen*“ sowie „*Vorarbeiten und Literaturvergleiche im Arbeitsgebiet*“ vorgenommen wird. Das Forschungsprojekt und dessen finale Reflexion mittels einer systemischen Simulation werden dabei getrennt voneinander dargestellt. Die isolierte Beschreibung des Forschungsprojektes soll der Verständnisförderung dienen, insbesondere, da dieses sechs unterschiedliche Methoden umfasst, die in einem inkrementellen Prozess auf einander abgestimmt sind und hinsichtlich ihrer Umsetzung z. T. weitere methodische Einzelschritte aufweisen.

3.1 Definition der wesentlichen Begrifflichkeiten

Infolge der hohen Bedeutung für die Inhalte dieser Forschungsarbeit werden die folgenden Begriffe näher bestimmt.

Stakeholder: Nach der DIN EN ISO 9001:2015 „*Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe*“ handelt es sich bei Stakeholdern um interessierte Parteien, die als Anspruchsgruppen Einfluss auf Entscheidungsvorgänge sowie Tätigkeiten nehmen können, ggf. selber beeinflusst werden oder sich beeinflusst fühlen. Zu den interessierten Parteien gehören sowohl unternehmensinterne Anspruchsgruppen, wie bspw. Inhaber und Mitarbeiter, externe Anspruchsgruppen, wie bspw. Geldgeber, Verbände und Kunden sowie weitere Parteien, die eine Doppelfunktion einnehmen und somit beiden Bereichen zuzuordnen sind (vgl. Hinsch 2014: 10, 13, 25 f.). Der Begriff „*Stakeholder*“ wird auch im Rahmen des Projektmanagements nach der ISO-Norm 10006:2004 „*Qualitätsmanagementsysteme – Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten*“ aufgegriffen. Hier werden Stakeholder als natürliche sowie juristische

Personen definiert, die von einem Projekt betroffen sind oder an diesem ein Interesse haben (vgl. Burghardt 2008: 714). Auch das STANFORD RESEARCH INSTITUT definierte den Stakeholderbegriff bereits im Jahr 1963 als „*those groups without whose support the organization would cease to exist*“ (Freeman 2010: S. 30 f.).

Global Reporting Initiative: Bei der Global Reporting Initiative handelt es sich um eine internationale Non-Profit-Organisation mit Hauptsitz in Amsterdam. Sie wurde 1997 in Boston mit dem Ziel gegründet, einen Rechenschaftsmechanismus in Form von Leitlinien für die Umweltberichterstattung zu entwickeln. Seit dem Jahr 2000 besteht für Unternehmen branchenübergreifend die Möglichkeit, ihre Nachhaltigkeitsleistung in Anlehnung an das globale Rahmenwerk der GRI abzubilden und das Reporting im Anschluss zertifizieren zu lassen. Die GRI-Leitlinien wurden seit der ersten Veröffentlichung in Form von Generationen fortlaufend weiterentwickelt. Seit Ende 2015 sind Berichterstattungen bspw. nur noch in Übereinstimmung mit den Leitlinien der 4. Generation zu erstellen (vgl. GRI 2017 a; GRI 2013 a: 14).

Laut der KPMG Studie „*Currents of Change – The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015*“ wird zur Ausarbeitung von Nachhaltigkeitsberichten weltweit am häufigsten der GRI-Standard genutzt. In den 45 Ländern, die in der Studie berücksichtigt wurden, werden 60 % aller Nachhaltigkeitsberichte und 72 % aller „*stand alone reports*“ in Anlehnung an die GRI-Leitlinien erstellt (vgl. KPMG 2015: 30, 42).

Dilemma: Im Wahrig wird das Dilemma als „*Zwangslage zwischen zwei Übeln*“ (Wahrig 1975: 348) definiert und im Deutschen Wörterbuch als „*[...] Situation, in der man sich unangenehmer Weise zwischen mehreren gleichwertig guten/schlechten Möglichkeiten entscheiden muss*“ (Bünting 1996: 248). Dabei kann eine Untergliederung in hypothetische und reale Dilemmata vorgenommen werden. Bei realen Dilemmata besteht i. d. R. ein weitaus höherer Entscheidungs- sowie Zeitdruck, da auf die Entscheidungsphase unmittelbar die Handlungsphase folgt und bereits das Aufschieben einer Entscheidung als faktische Entscheidung für oder gegen eine der Möglichkeiten zu werten ist. Des Weiteren besteht beim

realen Dilemma auch eine reale Folge, von der sowohl der Entscheider, ggf. aber auch weitere Akteure betroffen sind (vgl. Raters 2016: 88 ff.).

Hotspot-Bereiche: Bei den projektbezogenen Hotspots handelt es sich um die optimalen Schwerpunktbereiche der Nachhaltigkeitsleitung von *Allos* aus Sicht der relevanten Stakeholder. Diese sind sowohl für die Erstellung des Nachhaltigkeitszielsystems (Sustainability Balanced Scorecard) und somit für die künftige Unternehmensführung von *Allos*, als auch für eine abschließende Nachhaltigkeitsberichterstattung und -zertifizierung wesentlich.

Corporate Social Responsibility: Unter dem Begriff „*Corporate Social Responsibility*“ (CSR) wird die gesellschaftliche Verantwortung bzw. das Verantwortungsbewusstsein eines Unternehmens gegenüber einem gesamtwirtschaftlichen System verstanden. CSR vollzieht sich dabei als integrierendes Konzept, das durch die Ergreifung freiwilliger sowie selbstverpflichtender Aktivitäten (Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Maßnahmen) zur Ausgestaltung und Steuerung von Unternehmen herangezogen wird (vgl. Pufé 2014: 128 f., 245-249; Neßler/Tellhelm 2012 5, 8-10).

Der Prozess zur Wahl geeigneter CSR-Maßnahmen umfasst eine Identifikation und Offenlegung nicht vollständig determinierter Vorgaben und Rahmenbedingungen, sowohl aus rechtlich-zwingender (z. B. Steuer- und Aktiengesetz), als auch quasi-gesetzlicher Perspektive (z. B. UN Globale Compact Corporate Governance Kodex). Diese „*rechtlichen*“ Grauzonen gilt es durch den Einsatz freiwilliger und nach Möglichkeit öffentlichkeitswirksamer Maßnahmen und Ziele soweit auszugestalten, dass das Wohl der Stakeholder eines Unternehmens gefördert wird. Dabei ist grundsätzlich zu beachten, dass der Fokus des Engagements nicht ausschließlich auf der Förderung wirtschaftlicher Leistungen liegt, sondern dass auch ökologische und insbesondere soziale Beiträge angesprochen werden, um einen Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten (vgl. Pufé 2014: 128 f. 244-249; Runhaar/Lafferty 2009: 479).

3.2 Vorarbeiten und Literaturvergleiche in den Arbeitsgebieten

Das folgende Kapitel umfasst eine Übersicht der Vorarbeiten in Bezug auf die Arbeitsgebiete Nachhaltige Entwicklung in Unternehmen, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Nachhaltigkeitsmanagement sowie Systemaufstellungen als Reflexionsmethode.

Da die Schwerpunktbereiche der folgenden Unterkapitel z. T. stark miteinander verwoben sind, dient die thematische Gliederung lediglich als Akzentuierung zur Förderung der inhaltlichen Verständlichkeit. Eine detaillierte Erläuterung der in dieser Forschungsarbeit angewendeten Methoden erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt im Teil der Methodenvorstellung, weshalb an dieser Stelle auf eine Darstellung verzichtet wird.

3.2.1 Nachhaltige Entwicklung in Unternehmen

Bei der Generierung von Unternehmenswerten ist seit der globalen Umweltbewegung „*Ökologische Revolution*“ in den 70er Jahren eine Verschiebung der rein monetären Unternehmensausrichtung hin zur Berücksichtigung ökologischer und sozialer Belange zu beobachten (vgl. Radkau 2011, 134 ff., 140 ff.; Fifka 2014: 3 f.; Königswieser/Lutz 1992: 42 ff.). Die Entwicklung verläuft dabei über eine reaktive Veröffentlichung von Sozialbilanzen bis hin zu einer Forderung nach mehr ökologischer Verantwortung von Seiten der Gesellschaft. Dabei wurde der Fokus insbesondere auf multinationale Großunternehmen mit wachsender ökonomischer Machtstellung gelegt (vgl. Fifka 2014: 3 f.). Seit Anfang des 21. Jahrhunderts erfolgt die Veröffentlichung von ökologie- und sozialbezogenen Informationen über die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten, welche zudem als Steuerungs- und Optimierungstools sowie zur Aufrechterhaltung der Existenzberechtigung von Organisationen herangezogen werden (vgl. Schaltegger/Burritt 2010: 375-383; Fifka 2014: 5). Dabei agieren Unternehmen zunehmend als Multizweckgebilde innerhalb variierender Stakeholderperspektiven, wobei sie zum einen die Ansprüche des institutionellen Umfeldes erfüllen müssen, um die unternehmerische Wertschöpfung und die Fähigkeit zur Kooperation dauerhaft zu erhalten. Zum

anderen besteht eine Einbettung in das Sozialgefüge des generellen Umfeldes sowie der zum Teil außersprachlichen Ökosphäre, womit zusätzliche Erwartungsstrukturen an Unternehmen herangetragen werden. Organisationen befinden sich somit in einem fortlaufenden Verantwortungsprozess, in dem es die eigenen Handlungen gegenüber den verschiedenen Adressaten zu rechtfertigen gilt. Diesbezüglich ist anzumerken, dass die Ansprüche der Stakeholder i. d. R. differieren und nicht zwangsläufig kongruent zueinander ausgerichtet sind (Schaltegger/Petersen 2002: 7 f.).

Grundsätzlich besteht zwar Einigkeit darüber, dass die Entscheidungsprozesse in Bezug auf die menschlichen Wirtschafts- und Lebensweisen dauerhaft umweltverträglicher auszurichten sind, eine Operationalisierung in konkrete Ziele und Maßnahmen erweist sich in Anbetracht der Streuungsbreite ökologiebezogener Ansprüche jedoch als durchaus problematisch (vgl. Schaltegger 2011: 9 f.; Radkau 2011: 170, Ackermann et al. 2013: 59-63). Infolge dieser Erwartungsvielfalt, die sich z. T. aus gesellschaftlichem, aber auch medialem und politischem Druck entwickelt, ist davon auszugehen, dass auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung aus einer dem jeweiligen Kontext entsprechenden Form der Unternehmenskommunikation abgeleitet wird (vgl. Berg et al. 2014: 49 f.).

Dabei reichen die Ansätze von einer hohen Vertrautheit ggü. Unternehmen „*Trust me*“, über verschiedene Abstufungen der Stakeholderkommunikation, bis zur aktiven Einbindung von Anspruchsgruppen in organisationale Entwicklungsprozesse „*Involve me*“ (Schaltegger 2014: 23-26). Eine hohe Zuschreibung von Vertrautheit lässt sich bspw. bei Markenbildern mit etablierter Ikonographie beobachten, wobei anzunehmen ist, dass sich der bestehende Vertrauensvorsprung ggü. anderen Marken in den kommenden Jahren reduzieren wird (Facit Research GmbH & Co. KG 2014: 15-18). Folglich ist ein Wechsel auf eine der weiteren Kommunikationsstufen erforderlich, um auch zukünftig die Positionierung am Markt mit einem Mehrwert gegenüber dem Wettbewerb halten zu können (vgl. Schaltegger 2014: 23-26). Dies wird auch in der „*Stakeholder Theory*“ nach FREEMAN verdeutlicht, die u. a. besagt, dass die Existenz eines Unternehmens von der Kooperation und den Beziehungen zwischen den Stakeholdern und dem Unternehmen abhängt (vgl. Freeman et al. 2010: 24-30).

Ein weiterer wesentlicher Treiber für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten ist die proaktive Strategieentwicklung und -umsetzung zur kontinuierlichen Verbesserung der nachhaltigen Entwicklung. Dabei ist zu beachten, dass die Förderung der Nachhaltigkeitsleistung nicht in Form eindimensionaler Public-Relations-Maßnahmen erfolgen sollte, sondern dass eine Integration dieser in die bestehenden Geschäftsprozesse und Kernaktivitäten besteht. Dadurch kann wiederum eine Entwicklung von Insellösungen vermieden werden (vgl. Schaltegger 2014: 25 ff.; Hansen/Spitzeck 2013: 36 f., 39 f.).

In der Untersuchung „*Total Societal Impact – A new lens for strategy*“ von BEAL et al. wird angeführt, dass nach der Identifikation von relevanten Themen eine Strategieentwicklung sowie eine anschließende Operationalisierung dieser in das Kerngeschäft erfolgen sollte, damit sowohl interne als auch externe Anspruchsgruppen einen logischen Bezug zwischen den durchgeführten/geplanten Nachhaltigkeitsaktivitäten und dem Geschäftsmodell herstellen können (vgl. Beal et al. 2017: 9, 33-36, 38). Dies wird auch durch die weite Definition der unternehmerischen Nachhaltigkeit verdeutlicht, die über die rein ökologische und soziale Verantwortung hinaus geht und auch Ansätze wie das Corporate Governance und das Ethik-Management beinhaltet. Diese Perspektiven lassen sich der konventionellen Ausrichtung von Nachhaltigkeit nicht unmittelbar zuordnen und knüpfen z. T. an die Kultur und somit die unternehmerische Haltung einer Organisation an. Folglich ist nicht nur das Engagement in Form einzelner Maßnahmen und Aktivitäten relevant für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation, sondern vielmehr die Authentizität (vgl. Augustine 2018: 22-28; Hinrichs/Michelsen 2014: 24-27). Eine fehlende Kongruenz zwischen den veröffentlichten Informationen und den organisationalen Strukturen erhöht somit die Gefahr, dass die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens gegenüber seiner Belegschaft sowie den übrigen Unternehmensumwelten abgeschwächt wird, wenn nicht sogar in Teilen verloren geht (vgl. Kurz/Wild 2015: 324; Berg et al. 2014: 49 ff.).

Als Beispiel für einen Fall von „*Greenwashing*“ kann die Manipulation der Abgaswerte beim Volkswagen-Konzern angeführt werden. Hierbei ist festzustellen, dass trotz der Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten keine erfolgreiche Implementierung der Nachhaltigkeitsziele in die interne

Unternehmensumwelt erfolgt ist bzw., dass insbesondere hinsichtlich der Rechtssicherheit und Integrität kein Setting geschaffen wurde, in der sich ein gemeinsames Verständnis von Nachhaltig entwickelt hat/entwickeln konnte (vgl. Kurz/Wild 2015: 324; Wischniewski 2016: Reporting). KURZ und WILD führen in diesem Zusammenhang den Begriff der Nachhaltigkeitsrhetorik an, wobei eine Organisation mehr darauf bedacht ist, durch eine gezielte Nachhaltigkeitskommunikation die eigene Reputation (zumeist kurzfristig) zu steigern und das Image zu verbessern, als eine faktische Verankerung der Nachhaltigkeitsaktivitäten in das Kerngeschäft vorzunehmen (vgl. Kurz/Wild 2015: 234). Laut der durch die PRICEWATERHOUSECOOPERS GmbH veröffentlichten Studie „*Corporate Sustainability Barometer 2012*“ (durchgeführt im Jahr 2012), nehmen 53,3 % der 152 befragten Unternehmen (Rücklauf der 500 größten Unternehmens Deutschlands – aller Branchen und Eigentumsstrukturen) eine Verknüpfung ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten mit dem Kerngeschäft vor und geben diesbezüglich auch ein konkretes Beispiel an. Im internationalen Vergleich nach dem „*International Corporate Sustainability Barometer*“ (durchgeführt im Jahr 2012), liegt der Anteil der an der Untersuchung teilgenommenen Unternehmen bei denen eine Verbindung der Nachhaltigkeitsaktivitäten mit dem Kerngeschäft vorgenommen wurde zwischen 55 % und 82 % der befragten Unternehmen je Land. Deutschland belegt dabei Platz 5 unter den insgesamt 11 berücksichtigten Ländern. Insgesamt haben sich 468 der insgesamt 2.076 größten Unternehmen aus Europa, Asien, Australien und Nord Amerika für eine Teilnahme an der Studie rückgemeldet (vgl. Schaltegger et al. 2013a: 15, 28 f.; Schaltegger et al. 2013b: 15, 19 f.). Dabei ist anzumerken, dass die angegebene Nachhaltigkeitsintegration in unterschiedliche Schwerpunktbereiche der Unternehmen erfolgt. Laut SCHALTEGGER et. al. liegen neben dem Bereich Corporate Social Responsibility bspw. auch Schwerpunkte in der Produktion, der Forschung und Entwicklung sowie dem Human Ressource Management unter Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Kriterien. Die Integration einer nachhaltigen Entwicklung in die Geschäftsprozesse einer Organisation wird somit auch ungeachtet von der bereits angeführten Legitimitätstheorie (Existenzsicherung) zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für Unternehmen (vgl. Schaltegger et al. 2013a: 30 ff.). So hat die FACIT-RESEARCH GmbH & Co. KG bereits 2014 in ihrer Studie zum „*Sustainability Image Score*“ angeführt, dass die ursprünglichen und oft eindimensionalen Orientierungsparameter einer Marke, wie z. B. Qualität durch

Herstellungsweisen und Vertrauen durch Tradition künftig durch Nachhaltigkeitsaktivitäten erweitert, wenn nicht sogar zu einem Teil abgelöst werden. Dies ist u. a. auf die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens sowie dessen Antizipation an eine steigende Marktentwicklung zurückzuführen, weshalb insbesondere bei rückwärtsgewandten bzw. statischen Marken die Schwierigkeit besteht, eine Adaption des tradierten Markenbildes umzusetzen (vgl. Facit Research GmbH & Co. KG 2014, 15-18; Hardtke/Prehn 2001: 71).

Neben der Nachhaltigkeit als Orientierungsparameter bestehen auch weitere Chancen, um den Unternehmenswert durch proaktive Nachhaltigkeitsaktivitäten sowie ein für die Zielgruppen adäquates Nachhaltigkeitsreporting zu steigern. So kann die unternehmerische Nachhaltigkeitsleistung bspw. zur Risikobeurteilung durch Aktionäre und Investoren herangezogen werden, womit die Finanzbranche zunehmend einen „Pull-Faktor“ in Bezug auf die nachhaltige Entwicklung in Unternehmen darstellt (vgl. Hardtke/Prehn 2001: 70-74; Fifka 2014: 9 f., 12). Im Rahmen der Untersuchung *„Impact Studie 2017 – Einfluss des nachhaltigen Investments auf Unternehmen – Eine empirische Analyse“* wurden im Jahr 2017 insgesamt 475 Unternehmen (Rückmeldung von insgesamt 3.660 Unternehmen aus dem oekom Rating Universum) in Bezug auf den Einfluss des nachhaltigen Kapitalmarktes auf den Umgang mit sozialen und umweltbezogenen Herausforderungen befragt. Aus der Studie geht hervor, dass die Evaluationen durch Ratingagenturen zunehmend von Unternehmen zur Durchführung von Stärken-/Schwächen-Analysen sowie zur Erhebung von Benchmarks verwendet werden. Die veröffentlichten Ratingergebnisse dienen somit als Kontrollinstrument für die Effektivität der eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten und zur Einordnung der Nachhaltigkeitsleistung im Vergleich zu bestehenden und potenziellen Wettbewerbern (vgl. oekom Research AG 2017: 9, 11, 21 f., 28 f.). Laut der durch die EUROSIF A.I.S.B.L. durchgeführten Studie (durchgeführt im Jahr 2015) *„European SRI Study 2016“* zur Untersuchung von Trends und Entwicklungen zu ethischen Kapitalanlagen, stellen aber auch die Verantwortung gegenüber den Adressaten, ein long-term return und die Möglichkeit einer Verantwortungszuweisung bei Umweltproblemen, wesentliche Anreizkriterien für ein nachhaltiges Investment dar. Dazu liefern u. a. Nachhaltigkeitsberichte sowie die Analysen von Ratingagenturen einen Teil der informellen Infrastruktur, an der

Anleger wiederum die Finanzströme ihrer Investments ausrichten können (vgl. Eurosif A.I.S.B.L. 2016: 36 f.).

Des Weiteren kann durch langfristige und faire Austauschbeziehungen zu Lieferanten und Kunden nicht nur die Loyalität gegenüber dem Unternehmen gesteigert werden, sondern auch die Transparenz in Bezug auf die Anforderungen, mit denen sich ein Unternehmen konfrontiert sieht. Hierdurch besteht die Möglichkeit, das bestehende „Gap“ zwischen den tatsächlichen Erwartungen, die durch Lieferanten und Kunden an das Unternehmen gestellt werden sowie den Erwartungen, die dem Unternehmen evident sind und als relevant einstuft werden, weitestgehend zu überwinden. Dabei treten nachhaltigkeitsorientierte Großunternehmen zunehmend als „Pull-Faktoren“ am Markt auf, die von ihren Zulieferern eine steigende Umwelt- und Sozialverträglichkeit fordern. Dies geht auch aus der gemeinschaftlichen Untersuchung *„Nachhaltige Unternehmensführung – Lage und aktuelle Entwicklung im Mittelstand“* hervor (Befragung von 500 mittelständischen Unternehmen in Deutschland; Durchführung im Jahr 2011; Auswahl durch Zufallsstichprobe), in der insbesondere die Einhaltung von Sozialstandards und Menschenrechten ein wesentliches Kriterium für die Produktabnahme entlang der Wertschöpfungskette darstellt (Englisch et al. 2012: 22 f.). Die PEPSICO, Inc. fördert bspw. die landwirtschaftliche Versorgung innerhalb der eigenen Supply Chain, um u. a. die Arbeitsbedingungen bei den Zulieferern zu verbessern aber auch, um möglichen Lieferschwierigkeiten dauerhaft vorzubeugen. Dabei werden die Landwirte durch verschiedene Förderprogramme unterstützt, durch die zum einen der Umweltschutz und die Menschenrechte eingehalten und zum anderen auch die durch die PEPSICO, Inc. benötigten Rohstoffe in ausreichender Menge und Qualität bereitgestellt werden können. Diese Entwicklung ist somit neben einer Verbesserung des Beschaffungswesens u. a. auch auf den gesellschaftlichen und politischen sowie insbesondere den medialen (Berichterstattungs-)Druck zurückzuführen, der bereits zu Beginn dieses Kapitels angeführt wurde (vgl. Beal et al. 2017: 26 f.).

Darüber hinaus wirkt die nachhaltige Entwicklung in Unternehmen auch bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter und der Verringerung der Fluktuationsrate durchaus förderlich. So führen Fifka (2007) und HARDTKE/PREHN (2001) bspw. an, dass sich potenzielle Arbeitnehmer weniger an der monetären Vergütung und

Altersabsicherung in Unternehmen ausrichten, als an der ökonomischen und sozialen Entwicklung dieser, sowie dem Auftreten und der Akzeptanz eines Unternehmens in der Öffentlichkeit (vgl. Fifka 2012: 12; Hardtke/Prehn 2001: 72). Auch ALI et al. (2010) geben im Forschungsbericht „*Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance*“ an, dass das Engagement der Mitarbeiter positiv mit der sozialen und ökologischen Ausrichtung und der Rechtssicherheit eines Unternehmens korreliert (Ali et al. 2010: 2797, 2799 ff.). Insbesondere in Zeiten einer sich verändernden Personalpolitik aufgrund fehlender hochqualifizierter Nachwuchskräfte gilt es, die Unternehmensattraktivität als Erfolgsfaktor im Recruiting nicht zu unterschätzen (vgl. Horx-Strathern 2002: 89-93).

Weiterhin werden durch die nachhaltige Entwicklung aber auch Chancen gefördert, die entweder durch eine Verbesserung der bestehenden Effizienz oder aber durch Kostensenkungspotenziale zu einem Wettbewerbsvorteil beitragen können und dabei einen relativ klaren Business Case abbilden. Hierzu sind bspw. Energieeinsparungsmaßnahmen anzuführen, deren Vorteile i. d. R. relativ problemlos zu quantifizieren sind. Aber auch eine rasche Antizipation an variierende Marktentwicklungen, wodurch Unternehmen als Vorreiter am Markt auftreten können sowie eine Förderung der Innovationskultur, stellen wesentliche Vorteile dar, die aus einer nachhaltigen Unternehmensausrichtung hervorgehen können (vgl. Hardtke/Prehn 2001: 70-73; Hoppe/Krause 2017: 130). Ein Beispiel diesbezüglich stellt das Unternehmen Novo Nordisk A/S dar, das aufgrund eines Zielgruppenwechsels eine Umgestaltung der Marktgrenzen vorgenommen hat. So wurde der Insulinabsatz ursprünglich stark durch die Ärzte beeinflusst, da diese ihre Patienten bezüglich der Wahl eines medizinischen Produktes beraten. Für die Ärzte war die Reinheit des Insulins das wesentliche Auswahlkriterium, welches somit auch einen Schlüsselfaktor im Wettbewerb darstellte. Nachdem jedoch eine einheitliche Insulinqualität am Markt erreicht war, hat die Nordisk A/S den Fokus bei der Weiterentwicklung ihres Produktes auf den Benutzer und nicht mehr auf deren wichtigste Beeinflusser gelegt. Dabei wurde deutlich, dass die Patienten nicht nur die Insulinqualität als entscheidendes Kriterium bei der Produktwahl berücksichtigen, sondern auch die Möglichkeitsformen der Verabreichung. Aufgrund dieser Erkenntnis entwickelt die Nordisk A/S seit 1985 auch benutzerfreundliche Lösung zur Insulinverabreichung und hat dadurch die

ursprünglichen Marktgrenzen verschoben. Mittlerweile stammen 70 % des Gesamtumsatzes der Nordisk A/S aus dem Geschäftsbereich Diabetes Care und nicht mehr aus der Vermarktung von Insulin (vgl. Chan Kim/Mauborgne 2005: 56 ff.).

3.2.2 Nachhaltigkeitsberichterstattung im organisationalen Kontext

Durch die *„Richtlinien 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22. Oktober 2014 zur Änderung der Richtlinien 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen“* wurde zudem die Thematik der Nachhaltigkeitsberichterstattung in den Fokus von Wirtschaft, Politik und Forschung gelenkt. Dabei soll durch eine gesetzliche Vorschrift die Transparenz nichtfinanzieller Unternehmensinformationen innerhalb der Mitgliedstaaten der Europäischen Union gefördert und nach Möglichkeit auf ein vergleichbares Niveau angehoben werden. Die Richtlinie wurde durch das *„Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) vom 11. April 2017“* in deutsches Recht umzusetzen (vgl. Amtsblatt der Europäischen Union 2014: L 330 1; Bundesgesetzblatt 2017: 802 ff.; Fifka 2014: 1).

Betroffen sind Unternehmen von öffentlichem Interesse, wenn sie mehr als 500 Beschäftigte im Jahresdurchschnitt sowie eine Überschreitung von spezifischen Schwellenwerten hinsichtlich der Bilanzsumme und der Nettoumsatzerlöse haben (vgl. Amtsblatt der Europäischen Union 2014: L 330/3; vgl. Bundesgesetzblatt 2017: 803). Kapitalgesellschaften können zur Erstellung der Non-Financial-Angaben auch europäische und internationale Regelwerke heranziehen (vgl. Bundesgesetzblatt 2017: 804). Vorerst scheint die Verabschiedung der CSR-Richtlinie zu einer erhöhten Dynamik der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu führen, da einige der berichtspflichtigen Unternehmen die Kommunikation ihrer Non-financial-Aktivitäten bereits in den vergangenen Jahren proaktiv (freiwillig) professionalisiert haben. Andere Unternehmen sehen sich wiederum zum ersten Mal mit den Thematiken *„CSR“* sowie *„Berichterstattung“* konfrontiert, weshalb hier von einer unterschiedlich stark ausgeprägten Systematik bei der Analyse und

Veröffentlichung der geforderten Unternehmensdaten/-informationen auszugehen ist (vgl. Scholl/Waidelich 2018: 43). Laut der Untersuchung von SCHOLL und WAIDELICH „*Nachhaltigkeitsberichterstattung in Zeiten der Berichtspflicht – Ergebnisse einer Befragung von Großunternehmen, KMU und sonstigen beitragspflichtigen Unternehmen im Rahmen des Rankings der Nachhaltigkeitsberichte 2018*“ (durchgeführt im Jahr 2018) befürworten 62 % der befragten KMU (196 deutsche KMU mit nachhaltiger Ausrichtung) sowie 47 % der befragten Großunternehmen (die einhundert größten deutschen Unternehmen, gemessen am Umsatz, an der Bilanzsumme oder den Beitragseinnahmen; Anzahl der eingebundenen Unternehmen variiert je nach Branche) das CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz, obwohl die Unternehmen durch die zusätzlichen Angaben z. B. zu Umweltbelangen und Menschenrechten vor erhöhte Herausforderungen gestellt werden (Scholl/Waidelich 2018: 30 ff.).

Die nachhaltige Entwicklung kann neben der reinen Existenzberechtigung auch zur Effizienz- und Wertsteigerung sowie zur Rechtssicherheit in Unternehmen beitragen, wobei i. d. R. die Wettbewerbsfähigkeit und Prosperität eines Unternehmens erhöht werden kann (vgl. Hardtke/Prehn 2001: 70-74). Wie bereits zuvor in diesem Kapitel angeführt, ist die Organisation dabei als Gesamtkonstrukt zu verstehen, wobei es die nachhaltige Entwicklung in das Kerngeschäft zu integrieren gilt (vgl. Hardtke/Prehn 2001: 74; Hoppe/Krause 2017: 130; Dreuw et al. 2014: 36-37). Ebenso verhält es sich mit den Optimierungspotenzialen, die aus der nachhaltigen Entwicklung heraus entstehen. Auch diese gehen nicht ausschließlich aus einem isolierten Teil des Unternehmens hervor, sondern sind weitestgehend ubiquitär, wenn auch in variierender Form und Ausprägung (vgl. Hoppe/Krause 2017: 129 ff.; Hardtke/Prehn 2001: 69-72).

Bei der Berichterstattung zur Nachhaltigkeitsleistung ist in den vergangenen Jahren ein deutlicher Anstieg erkennbar. Laut der KPMG-Studie „*KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015*“ kann bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten eine Zunahme von 12 % auf 73 % (1993 bis 2013) bei den 100 umsatzstärksten Unternehmen der 45 untersuchten Länder verzeichnet werden (vgl. KPMG 2015: 30). Bei den 250 größten Unternehmen der 45 untersuchten Länder lag der Anstieg sogar bei 93 % (1993 bis 2013) (vgl. KPMG 2015: 30). Die Werte zwischen 2013 und 2015 unterlagen nur geringen Volatilitäten, womit sich

der prozentuale Anteil berichtender Unternehmen auf einem kontinuierlich hohen Niveau bewegt (vgl. KPMG 2015: 30). Hierbei ist zu beachten, dass bei der Kommunikation nicht testierter Daten und Informationen leicht der Verdacht aufkommen kann, dass diese fälschlicherweise durch das Unternehmen positiv ausgelegt werden, was die Glaubwürdigkeit der Berichterstattung einschränken kann. Die Veröffentlichung einer zertifizierten Berichterstattung hingegen stellt zudem ein Differenzierungsmerkmal dar, durch das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil generieren können (vgl. Fifka 2014: 5-8). Die sachliche und fachliche Richtigkeit der Informationen sollte somit in jedem Fall verifiziert werden, bevor eine Kommunikation an die Öffentlichkeit erfolgt (vgl. Fifka 2014: 5).

Neben der Erfüllung des Legitimitätsanspruchs zur Existenzsicherung wird auch die Ausgestaltung von Nachhaltigkeitsberichten häufig durch die Einbindung von Anspruchsträgern beeinflusst. Dadurch besteht zum einen die Möglichkeit, dass die Reputation begünstigt und Lernprozesse im Unternehmen initiiert werden (vgl. Fifka 2014: 11 ff.). Zum anderen kann auch die Glaubwürdigkeit der Informationen durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Interessen und das gemeinsame Erarbeiten von Zielen und möglichen Lösungsansätzen erhöht werden, insbesondere dann, wenn auch kritische Bereiche in der Außenkommunikation Anerkennung finden und nicht nur die positiven Eigenschaften einer Organisation hervorgehoben werden (vgl. Künkel et al. 2016: 5 f.).

Des Weiteren ist die Einbeziehung von Stakeholdern in die unternehmensspezifische Ermittlung und Auswahl wesentlicher Nachhaltigkeits-schwerpunktbereiche häufig ein verpflichtender Grundsatz bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts in Anlehnung an vorgegebene Rahmenwerke, wie bspw. die „G4-Leitlinien der GRI“, die „SAFA-Leitlinien“ der FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS und des FIBL'S, den „Deutschen Nachhaltigkeitskodex“ sowie dem „ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften“ der UNIVERSITÄT WITTEN/HERDECKE (vgl. GRI 2013a: 16; Food and Agriculture Organization of the United Nations 2014: 50 f.; Deutscher Nachhaltigkeitskodex 2019; Beteiligung von Anspruchsgruppen; Geßner et. al 2018). Auch im Leitfaden DIN ISO 26000 „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen“ des Bundesministeriums für

Arbeit und Soziales wird die Empfehlung gegeben, dass die Anspruchsgruppen in das Management gesellschaftlicher Verantwortungsprozesse einbezogen werden sollten, wobei hier kein verpflichtender Charakter besteht (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011: 7 f. 26 f.). Die REWE GROUP (REWE ZENTRAL-FINANZ eG und REWE ZENTRALAKTIENGESELLSCHAFT), die BAYER AG und die BASF AG berichten bspw. nach den G4-Leitlinien der GRI. Dabei erfolgt die Einbindung von Anspruchsgruppen (u. a. zur Bewertung der eigenen Geschäftstätigkeit in Bezug auf die Nachhaltigkeit) über monolog- und dialogorientierte Methoden mit variierendem Interaktionsgrad, wobei Kundenbefragungen, Dialogforen, Leitlinienkommunikation sowie Online-Plattformen als Einbindungsmaßnahmen herangezogen werden (vgl. REWE Group 2014: 39 ff., Bayer 2015: 57 f., 81 f., BASF 2015: 30 f.). Auch Unternehmen der Bio-Lebensmittelbranche, wie bspw. die Alnatura Produktions- und Handels GmbH, erfassen die Ansprüche ihrer Stakeholder über Befragungen, bilden diese anschließend in einer Wesentlichkeitsmatrix ab und nehmen je nach Bedarf eine Integration der Ansprüche in die künftigen Entwicklungsprozesse der unternehmerischen Nachhaltigkeit vor (vgl. Alnatura Produktions- und Handels GmbH 2014: 13 f.).

Dabei ist grundsätzlich anzumerken, dass die Umsetzung der Dialogverfahren sowie die daraus resultierenden Ergebnisse i. d. R. nicht vollständig transparent dargestellt werden, weshalb für die jeweiligen Rezipienten ein Informationsdefizit entsteht. RHEIN führt dazu in einer qualitativ-empirischen Studie zum Diskursverhalten von Unternehmen an, dass der Dialog zwischen Unternehmen und Stakeholdern in jedem Fall regelgeleitet erfolgen sollte, damit eine produktive Zusammenarbeit entstehen kann. So werden u. a. Nachhaltigkeitsberichte von ihren Adressaten als negativ eingestuft, bei denen infolge einer unzureichenden Transparenz ein Informationsmangel erzeugt wird, weshalb den berichtenden Unternehmen entweder ein oberflächliches Reporting vorgeworfen wird oder z. T. auch eine unwahre Berichterstattung. Durch ein klares Regelwerk (gemeinsame Dialogregeln) zu dem sich die verschiedenen Dialogpartner verpflichten, kann jedoch verhindert werden, dass wesentliche Informationen im Dialogprozess zurückgehalten werden und, dass eine Informationsasymmetrie zwischen den beteiligten Parteien entsteht (vgl. Rhein 2017: 23, 29 f.).

Auch in der durch die TRANSPARENCY INTERNATIONAL DEUTSCHLAND e. V. veröffentlichte Studie „*Nachhaltigkeitsberichte Deutscher Großunternehmen*“ (durchgeführt im Jahr 2016) wird angeführt, dass die fehlende Transparenz hinsichtlich der Prüfungsqualität und des Prüfumfangs in Nachhaltigkeitsberichten, die in Anlehnung an die G4-Leitlinien erstellt wurden, Informationsdefizite hervorruft. Dies wird u. a. darauf zurückgeführt, dass in den Berichten nicht klar ersichtlich wird, welche Teile eines Reportings durch eine externe Prüfstelle testiert wurden (vgl. Transparency international Deutschland e. V. 2017: 7, 13 f.). Des Weiteren variieren die Umfänge einer Berichtserstattung je nach Unternehmen und Branche unterschiedlich stark, was u. a. auf die (anwenderspezifisch) variierbare Wesentlichkeitsanalyse zurückzuführen ist, und wodurch wiederum eine Vergleichbarkeit der verschiedenen Nachhaltigkeitsberichte verringert wird (vgl. Transparency international Deutschland e. V. 2017: 6, 12 f.).

Davon abgesehen wird aber auch deutlich, dass die Stakeholderdialoge in Bezug auf ein GRI konformes Reporting i. d. R. durch den Einsatz klassischer Methoden der empirischen Sozialforschung erfolgen. Über systemische Aufstellungen zur direkten Vorbereitung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung liegt bisher keine Literatur vor.

GMINDER untersucht im Rahmen seiner Dissertationsschrift „*Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen – Eine qualitative Exploration der Organisationsaufstellung*“ zwar die Organisationsaufstellung als Managementmethode zur systemischen Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien in einem Unternehmen der Textilbranche (vgl. Gminder 2005: 3 f.), dieser Ansatz erfolgt jedoch nicht unter Berücksichtigung eines spezifischen Regelwerks (bspw. GRI) und/oder zur Vorbereitung eines daran anknüpfenden Reportingvorhabens. Im Rahmen seiner Forschungsarbeit hebt er die Berücksichtigung immaterieller und informeller Strukturen in Bezug auf das betriebliche Handeln sowie die Bearbeitung untergründiger Themen „*hidden agendas*“ als wesentliche Vorteile von Organisationsaufstellungen hervor. Dahingegen kritisiert er jedoch die Distanz in Bezug auf die Legitimation des Methodeneinsatzes, die von Seiten der quantitativen Denk- und Handlungsstile der klassischen Managementlehre gegenüber der auf körperlicher Wahrnehmung bezogenen Aufstellungsarbeit

besteht. Hier benötigt es laut GMINDER noch weiterer Annäherungsschritte hinsichtlich der Durchführung und Ausgestaltung von Systemaufstellungen, um diese erfolgreich in die Managementpraxis integrieren zu können (z. B. kurze (Espresso-)Aufstellungen) (vgl. Gminder 2005: 3, 4, 135, 235 f., 263 f.).

3.2.3 Relevanz und Aufbau eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems

Wie bereits zuvor in diesem Kapitel angeführt, ist es erforderlich, die nachhaltige Ausrichtung eines Unternehmens im Kerngeschäft zu verankern, um sowohl eine nachvollziehbare Vernetzung zwischen der Unternehmensausrichtung und den Unternehmensaktivitäten herzustellen, als auch eine glaubwürdige Kommunikation der Nachhaltigkeitsleistung vornehmen zu können (vgl. Beal et al. 2017: 33; Schaltegger et al. 2013a: 24, 28; Kurz/Wild 2015; 324). Zudem stellt sich für Unternehmen die Frage, wie sie aus makropolitischen Vorgaben sowie sich rasch wandelnden gesellschaftlichen Anforderungen eigene betriebliche Nachhaltigkeitsziele ableiten können, um diese im Rahmen des unternehmerischen Handelns zu berücksichtigen (vgl. Dreuw et al. 2014: 35 f., 42 f.). Für eine transformative Entwicklung zu mehr unternehmerischer Nachhaltigkeit ist es somit i. d. R. nicht ausreichend, wenn Organisationen ihren Blick innerhalb der „*Werkstore*“ halten, um eigene Unternehmensziele zu entwickeln. Vielmehr sind dafür auch die gesamte Supply Chain sowie deren Umsysteme in den Entwicklungsprozess einzubeziehen (vgl. Dreuw et al. 2014, 42 f. 59; Berg et al. 2014; 48 f.; Schaltegger 2011, 5.; Beal et al. 2017: 26). So definiert die Unilever N.V. beispielsweise die Verringerung des Abfalls aus Produktverpackungen als eine ihrer strategischen Herausforderungen bis zum Jahr 2025, weshalb auch vor- und nachgelagerte Handlungsfelder der Wertschöpfungsstufen, wie z. B. Verpackungslieferanten und die Entsorgungslogistik, wesentliche Akteure in Bezug auf die Zielerreichung darstellen (vgl. Beal et al. 2017: 26).

Bei der Entwicklung von Nachhaltigkeitszielen sind somit nach Möglichkeit auch die betroffenen Mitarbeiter und Anspruchsgruppen aktiv in den Entwicklungsprozess mit einzubeziehen, womit neben der normativen Führungsebene, auch der strategische und operative Bereich Berücksichtigung findet. Dadurch sollen zum einen die Zielakzeptanz und -realisierbarkeit gefördert

werden und zum anderen auch mögliche Außenwirkungen in den Planungsprozess mit einfließen. Zum anderen kann durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit aber auch ein einheitliches Verständnis in Bezug auf die unternehmerische Nachhaltigkeit hergestellt werden (vgl. Schaltegger 2014: 23-30, Künkel et al. 2016: 5-10, Krüger/Bach 2014: 300).

Des Weiteren sollte im Rahmen der Zielentwicklung auch ein Zeitrahmen festgelegt werden, in dem die Ziele entweder vollständig oder aber zumindest in Teilen durch das Unternehmen zu erreichen sind. Dabei ist der Zielfüllungsgrad in regelmäßigen Abständen zu kontrollieren und an die jeweiligen Anspruchsgruppen zurückzumelden, wobei je nach Bedarf eine situationsspezifische Anpassung der Ziele erfolgen kann (vgl. Welge/Al-Laham 2012: 206-210; Künkel et al. 2016: 6 f.).

Mit der Einführung eines Managementsystems wird Unternehmen eine Hilfestellung dahingehend geboten, die bereits ausformulierten Ziele im Unternehmen zu implementieren und in einem festgelegten Zeitraum zu erreichen (vgl. Dreuw et al. 2014: 36 ff., 39, 42 f.; Hoppe/Krause 2017: 130 f.; Hentze/Thies 2014: 2 ff.). Dazu sind die Nachhaltigkeitsziele zuerst im Unternehmensleitbild zu verankern, weiterführend in eine Nachhaltigkeitsstrategie zu übertragen und abschließend mittels geeigneter Maßnahmen im Unternehmen zu operationalisieren. Eine wesentliche Herausforderung ist dabei die Abstimmung der wirtschaftlichen Ziele mit der ökologischen und sozialen Verantwortung des Unternehmens sowie die jeweilige Mittel-Zweck-Zuteilung, um zum einen die fixierten Ziele erreichen zu können und zum anderen einen strategischen Vorteil gegenüber dem Wettbewerb zu erreichen (vgl. Dreuw et al. 2014: 37, 40; 43; Hentze/Thies 2014: 8).

Nachhaltigkeitsmanagementsysteme bieten diesbezüglich ein systematisches Vorgehen, wobei die aus der Strategie abgeleiteten Maßnahmen weiter in (Etappen-Ziele heruntergebrochen und um messbare Erfolgsfaktoren, einen (realistischen) Zeitplan sowie eine kontinuierliche Fortschrittskontrolle erweitert werden (vgl. Hentze/Thies 2014: 6 f.). In der DIN ISO 26000 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales wird das Nachhaltigkeitsmanagement als kontinuierlicher Verbesserungsprozess beschrieben. Somit können sich Unternehmen zwar den

jeweils vorgegebenen Zielen schrittweise annähern, es besteht jedoch nicht die Möglichkeit, diese vollständig zu erfüllen (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011: 27 f.). Dieser Auffassung folgt auch die KPMG AUSTRIA GMBH WIRTSCHAFTSPRÜFUNGS- UND STEUERBERATUNGSGESELLSCHAFT in Bezug auf die Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse, da die Ansprüche der Stakeholder im Zeitverlauf variieren können und somit hinsichtlich ihrer Relevanz ggf. an Wert zunehmen oder verlieren (vgl. KPMG AG 2019).

Bei der Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems können die jeweiligen Nachhaltigkeitsziele in ein bereits im Unternehmen bestehendes Managementsystem integriert werden, wie bspw. in das Qualitätsmanagementsystem DIN EN ISO 9001 und das Gemeinschaftssystem für Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung EMAS. Dabei ist jedoch anzumerken, dass diese bereits einem sektoralen Bezug unterliegen, womit i. d. R. nicht alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen parallel berücksichtigt werden. Es besteht jedoch die Möglichkeit, die klassischen Managementsysteme in ein integriertes Managementsystem einzupassen, z. B. in Anlehnung an die VDI Richtlinie 4060, wobei mittels des PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act) eine gesamtheitliche Betrachtung der Unternehmensprozesse erfolgt und die sektorale Ausrichtung aufgelöst wird (vgl. Hansen/Spitzeck 2013: 38 f.). In der Untersuchung *„Nachhaltige Unternehmensführung – Lage und aktuelle Entwicklung im Mittelstand“* der ERNST & YOUNG GmbH wird z. B. angeführt, dass 55 % der 500 befragten mittelständischen Unternehmen (Unternehmen in Deutschland, durchgeführt im Jahr 2011) die nachhaltige Unternehmensausrichtung in ihrem Qualitätsmanagementsystem berücksichtigen. Dabei wurde jedoch nicht erfasst, welche spezifischen Nachhaltigkeitsaspekte in das Managementsystem übertragen wurden (vgl. Englisch et al. 2012: 3, 13). Auch aus der Projektstudie *„Corporate Sustainability Barometer 2012“* (durchgeführt im Jahr 2012, 152 befragte Unternehmen, Rücklauf der 500 größten Unternehmen Deutschlands – aller Branchen und Eigentumsstrukturen) wird deutlich, dass das Qualitätsmanagement und das Umweltmanagement bisher die beliebtesten Methoden darstellen, um eine nachhaltige Ausrichtung im Unternehmen einzuführen. Ebenso ist ersichtlich, dass auch integrierte Managementansätze zunehmend von Unternehmen zum Einsatz kommen, wodurch ökonomische sowie ökologisch-gesellschaftliche Themen sich hinsichtlich ihrer Wertigkeit stetig annähern (vgl. Schaltegger et al. 2013b: 39-42).

Eine weitere Möglichkeit zur Integration von Nachhaltigkeit in bestehende Managementsysteme bietet der Sustainable Excellence Ansatz des erweiterten efqm-Modells (European Foundation for Quality Management-Modell) (vgl. Dreuw et al. 2014: 39 f.). Dieser erfasst in seiner Grundstruktur bereits Konzepte wie bspw. „*Die Zukunft nachhaltig gestalten*“, „*Nutzen für Kunden schaffen*“ und „*Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein*“ (vgl. efqm 2019 a: Grundkonzept). Des Weiteren weist der Sustainable Excellence Ansatz durch die Radar-Logik ein rotierendes Vorgehen auf, welches ähnlich wie der PDCA-Zyklus in die Prozessschritte „*Vorgehen*“, „*Umsetzung*“, „*Bewertung/Verbesserung*“ und „*Ergebnisse*“ untergliedert werden kann (vgl. efqm 2019 b: radar-logik; vgl. Weigert 2004: 68 ff.).

Neben der Berücksichtigung der Nachhaltigkeit in bestehenden Managementsystemen kann jedoch auch ein separates Nachhaltigkeitszielsystem aufgebaut und implementiert werden. In diesem Zusammenhang ist bspw. die Balanced Scorecard anzuführen, welche durch FIGGE et al. sogar als strategisches Managementsystem angeführt wird (vgl. Figge et al. 2001: 18 ff.). Grundsätzlich ist dabei auch anzumerken, dass es bisher keinen allgemeingültigen Ansatz für ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem in Unternehmen gibt, sondern, dass dieses unternehmensindividuell auszugestalten ist (vgl. Dreuw 2014: 38 f.).

Für ein effizientes Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen sind jedoch auch adäquate Strukturen und Regelungen erforderlich, welche in Form eines Phasenmodells abgebildet werden können. HENTZE und THIES führen in diesem Zusammenhang einen Prozessablauf an, welcher sich in die Phasen „*Bewerten und Analysieren*“, „*Planen und Priorisieren*“, „*Entwicklung und Implementieren/Überwachen und Kontrollieren*“ sowie „*Prüfen und Berichten*“ untergliedert (vgl. Hentze/Thies 2014: 5 f.).

Die Phase „*Bewerten & Analysieren*“ umfasst eine Untersuchung der Unternehmensumwelten und ihrer Auswirkungen auf das bestehende Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen. Der Vorteil liegt dabei auf einer möglichst frühzeitigen Identifikation von derzeitigen sowie künftigen Nachhaltigkeitsthemen (bspw. *Trendentwicklungen*), die voraussichtlich einen relevanten Bezug zum Unternehmen aufweisen. Die Evaluierung der

Informationen/Daten kann zum einen dazu herangezogen werden, um rechtzeitig zu erkennen, an welchen Stellen im Unternehmen Anpassungen erforderlich sind, um die Wettbewerbs- und Geschäftsfähigkeit eines Unternehmens zu fördern (vgl. Hentze/Thies 2014: 4 ff.; Berg et al. 2014: 48 f. Hardtke/Prehn 2001: 70-74). Dieser Ansatz wird auch in der Untersuchung „*Nachhaltigkeitsstudie ERNÄHRUNG.NRW – Nachhaltigkeit in der Lebensmittelwirtschaft – Motivation, Hemmnisse und Kommunikation*“ vom INSTITUT FÜR NACHHALTIGES MANAGEMENT e.V. angeführt, wobei zusätzlich ein Grundverständnis zur Nachhaltigkeit entwickelt werden soll und bestehende Wissenslücken in Bezug auf die jeweilige Fokussierung zu schließen sind. Hierzu können im Unternehmen bspw. Workshops angeboten werden sowie eine Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen erfolgen (vgl. Berg et al. 2014: 47 f.). Auch sind die bestehenden Unternehmensaktivitäten hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsausrichtung zu analysieren, wobei nach Möglichkeit eine Bewertung und Dokumentation entlang der gesamten Wertschöpfungskette erfolgt (vgl. Berg et al. 2014: 48, Dreuw et al. 2014: 36, 43). In diesem Zusammenhang ist auch die systematische Einbindung von Stakeholdern erforderlich, um auf das Wissen und die Erfahrung unterschiedlicher Anspruchsgruppen zurückgreifen zu können und somit die gesellschaftliche Legitimation für den Transformationsprozess sicherzustellen (vgl. Berg et al. 2014: 48; Künkel et al. 2016: 6 f.). Des Weiteren ist darauf zu achten, dass die Motivation sowie das Engagement der beteiligten und/oder betroffenen Personen gefördert werden, da diese positiv mit dem Umsetzungserfolg korrelieren (vgl. Berg et al. 2014: 48; Künkel et al. 2016: 14). Methodische Ansätze zur Identifikation und Einbindung von Stakeholdern werden im Methodenteil dieser Arbeit näher erläutert und somit an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt.

Im weiteren Vorgehen wird in der Phase „*Planen und Priorisieren*“ eine Bewertung von Themen aus einer Vielzahl an Handlungsfeldern mittels einer Wesentlichkeits- bzw. Materialitätsanalyse vorgenommen (vgl. Hentze/Thies 2014: 6; KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2009: 36). In den G4-Leitlinien der GRI erfolgen dazu ein Abtrag der ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen einer Organisation auf der Ordinate eines Koordinatensystems und die Beurteilung seitens der strategischen Anspruchsgruppen auf der Abszisse. Damit wird ein quantitativer Vergleich relevanter Handlungsfelder abgebildet, der die Erstellung einer Rangfolge hinsichtlich ihrer Wesentlichkeit erlaubt (vgl. GRI

2013b: 11 f.). Auch im Leitfaden zum DEUTSCHEN NACHHALTIGKEITSKODEX wird die Bestimmung der Wesentlichkeit am Beispiel einer zweidimensionalen Wesentlichkeitsmatrix (Unternehmens- und Stakeholderperspektive) dargestellt, um eine Berichterstattung zu fördern, die bei den Anspruchsgruppen auf Resonanz trifft (vgl. Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. 2015: 16, 37, 72 f.). Im Leitfaden DIN ISO 26000 wird die Relevanzprüfung von Handlungsfeldern zwar angeführt, es wird jedoch keine methodische Empfehlung für ein mögliches Vorgehen gegeben (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011: 24 f.). Die BASF AG erstellt bspw. seit 2013 eine Wesentlichkeitsanalyse im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung, wobei die Aktualisierung in Form einer jährlichen Iteration erfolgt und die finale Auswahl der Schwerpunktbereiche im Rahmen eines internen Workshops umgesetzt wird (vgl. BASF AG 2019). Die LEBENSBAUM GmbH hingegen nimmt ebenfalls eine Evaluierung durch das Unternehmen sowie die Stakeholder vor, wobei die Darstellung nicht in Form einer Matrix erfolgt, sondern als zweistufiger Kreis (innerer und äußerer Kreis). Dabei werden die relevanten Nachhaltigkeitsthemen des inneren Kreises nach außen in weitere Subbereiche untergliedert und durch Säulenausschläge hinsichtlich ihrer Wesentlichkeit bewertet (vgl. Ulrich Walter GmbH 2016: 3 f., 40 f.).

Aus den priorisierten Informationen und Daten werden in der Phase „*Entwickeln und Implementieren/Überwachen und Kontrollieren*“ abschließend Strategien, Ziele und Maßnahmen abgeleitet, anhand der eine nachhaltige Entwicklung im Unternehmen gefördert werden soll und die es durch eine Zuordnung spezifischer Indikatoren zu überprüfen gilt (vgl. Hentze/Thies 2014: 6 f.; Studie: 48 f.; Dreuw et al. 2014: 37). Außerdem geht aus der Untersuchung „*Nachhaltigkeitsstudie ERNÄHRUNG.NRW – Nachhaltigkeit in der Lebensmittelwirtschaft – Motivation, Hemmnisse und Kommunikation*“ des INSTITUTS FÜR NACHHALTIGES MANAGEMENT e.V. hervor, dass durch eine steigende Mitarbeitermotivation sowie sinkende Hindernisse, die Chance auf eine erfolgreiche Umsetzung der geplanten Nachhaltigkeitsaktivitäten gesteigert wird (vgl. Berg et al. 2014: 48). Aus diesem Grund ist es auch von Vorteil, wenn die Anspruchsgruppen aktiv an der Prozessentwicklung (*Strategie-/Maßnahmen-/Indikatorenentwicklung*) und Maßnahmenumsetzung beteiligt werden, damit sowohl ein gemeinsames Grundverständnis über die Ausgangssituation und die zu erreichenden Ziele

hergestellt, als auch Rückschlüsse auf die Anreiz-Beitragssituation gezogen werden können (vgl. Krüger/Bach 19, 300). Auch ist die Erreichung der Planwerte einem kontinuierlichen Monitoring zu unterziehen, wozu i. d. R. eine intensive Kooperation zwischen den beteiligten Funktionsbereichen erforderlich ist und wodurch eine zeitnahe Korrektur möglicher Abweichungen vorgenommen werden kann.

In der Phase „*Prüfen und Berichten*“ ist darauf zu achten, dass das Nachhaltigkeitsmanagement mit der Kommunikationsstrategie abgestimmt wird, damit die jeweiligen Zielgruppen über die unternehmensrelevanten Nachhaltigkeitsthemen sowie die daraus abgeleiteten Aktivitäten in ausreichender Form informiert sind. Dazu sollte im Vorfeld analysiert werden, welche Anforderungen die Zielgruppen an eine nachhaltige Unternehmensausrichtung und -berichterstattung stellen und welche Aspekte es über welches Medium und nach welchem Standard (z. B. G4-Leitlinien der GRI) an die Rezipienten zu kommunizieren gilt (vgl. Berg et al. 2014: 49 ff.; Hentze/Thies 2014: 7).

3.2.4 Der Einsatz von Aufstellungsarbeit in Unternehmen

In der Systemtheorie wurde erkannt, dass auftretende Denkfehler und inadäquate Handlungen in der Unternehmensführung u. a. auf wachsende Unsicherheiten und einen verminderten Grad an Vorhersagbarkeit zurückgeführt werden können. Diese treten infolge einer zunehmenden Elementvielfalt in Systemen auf, die sich u. a. durch eine hohe Heterogenität und Verknüpfungsdichte sowie eine stark ausgeprägte Zustandsdynamik auszeichnen. Bei der Führung von Organisationen wird auch von einer Multifaktoralität gesprochen, da nicht nur dem komplexen System Mensch eine wesentliche Bedeutung beigemessen wird, sondern auch seiner Verbindungen zur Organisation und der Kohärenz innerhalb eines sozialen Gefüges. Im Rahmen der Systemtheorie wird dieser Problematik mittels vernetzter „*Ganzheiten*“ entgegengewirkt. Bezüglich der Fixierung von Zielen ist hier u. a. auf die Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven zu achten. Dadurch kann eine nur oberflächlich-symptombedingte sowie eine elementisierte Orientierung vermieden und eine Identifizierung des eigentlichen Systemzwecks gefördert werden. Hierzu ist ein kontinuierlicher Abruf von Erwartungshaltungen in Bezug auf das Unternehmen wichtig, um resonanzfähige Handlungsmuster erfassen zu

können und dadurch eine legitime Reaktion auf die Ansprüche der Stakeholder zu ermöglichen (vgl. Königswieser/Lutz 1992: 22, 28 f., 42-47; Ulrich/Gomez 1991: 5-9; Hartung 2018: 89).

Im Bereich des Managements wird die Lenkungsfunktion zunehmend durch die Entscheidungskompetenz abgelöst, da die Steuerung in Organisationen nicht mehr ausreichend ist, um Übersichtlichkeit und Transparenz zu erzeugen. Hierfür ist es notwendig, dass Systeme konstruiert werden, um zu bewerten, welche alternativen Entscheidungsmöglichkeiten überhaupt existieren. Systemaufstellungen können diesbezüglich als Hilfestellung herangezogen werden. Sie ermöglichen die Konstruktion einer inneren Wirklichkeit (immer im Kontextbezug eines/r Beobachtenden), wodurch die Komplexität erhöht werden kann und zuvor Unbeachtetes sichtbar wird. Umgekehrt lässt sich die Aufmerksamkeit jedoch auch fokussieren (Komplexitätsreduktion - Betrachtung einzelner Systeme und nicht der komplexen Welt), wodurch Alternativen aus der bestehenden Komplexität ausgeschlossen werden können (vgl. Backhausen/Thommen 2003: 57 ff.; Schleiken 2004: 2 ff.; Königswieser/Lutz 1992: 18; Seliger 2016: 224). Es wird somit an den Möglichkeiten der Form bzw. Struktur eines Systems gearbeitet (Rosner 2018: 73). PIJETLOVIC und MÜLLER-CHRIST beschreiben dieses Phänomen auch als eine Erweiterung des Wahrnehmungsfilters eines/r Beobachtenden, welche/r wiederum erkenntnisleitende Thesen aus der Interpretation ableiten kann (vgl. Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 8 f.).

Bei systemischen Simulationen sind jedoch nicht die Objektivität und Reliabilität als Gütekriterien des methodischen Vorgehens anzusetzen, wie z. B. üblicherweise in der empirischen Sozialforschung, sondern vielmehr die Nützlichkeit und Plausibilität des Abbildungsversuchs. Somit dienen Organisationsaufstellungen vor allem der Verbesserung der Funktionsfähigkeit einer Organisation und weniger dazu, verstrickte Lösungen abzubilden, wie es bspw. aus therapeutischer Sichtweise präferiert wird. Dennoch folgen beide Aufstellungsformen (Familienaufstellungen und Organisationsaufstellungen) einer grammatischen Orientierung, womit nicht nur Bindung, Ordnung und Ausgleich als systemische Prinzipien zum Tragen kommen, sondern auch das Erkennen von Mustern und das Ableiten von anschlussfähigen Thesen hinsichtlich eines Aufgabenbezugs. Grundsätzlich ist jedoch zu berücksichtigen, dass zum Lesen von aufgestellten Systemen ein

theoretischer Bezugsrahmen bestehen sollte, um sowohl geeignete Fragestellungen zur Vorbereitung und während der Aufstellung zu formulieren, als auch das aufgestellte Bild im Rahmen von Kontexten interpretieren zu können (vgl. Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 2 f.; 11 ff.; 71). Des Weiteren bieten Systemaufstellungen kein sicheres Zukunftsbild, sondern ähnlich anderer Simulationsverfahren (z. B. Szenario-Technik, Delphi-Methode) lediglich die Möglichkeit einer Thesenentwicklung (vgl. Rosner 2018: 73).

In der Einleitung dieser Forschungsarbeit wurde bereits angeführt, dass eine Etablierung systemischer Ansätze in den Bereich der Führungstheorien die Möglichkeit bietet, die zunehmende Komplexität in Entscheidungsprozessen adäquater zu berücksichtigen, als beim Einsatz konventioneller Instrumente der Managementforschung (vgl. Mühlbrand 1996: 55). Laut MÜLLER-CHRIST ist die Aufstellungsarbeit u. a. ein geeignetes Instrument zur Kompetenzentwicklung, wobei eine Verknüpfung mit weiteren Methoden zur Wissensvermittlung das Potenzial einer anschließenden Handlungsfähigkeit und somit den Anschluss einer Transferleistung erhöht (vgl. Müller-Christ et al. 2015: 40 f.). Auch geben PIJETLOVIC/MÜLLER-CHRIST und GROTH an, dass mittels Systemaufstellungen gewohnte Muster bzw. die Realitätswahrnehmung irritiert werden können, woraus wiederum Erfahrungen, Innovationen und auch neue Erkenntnisse gewonnen werden können. Damit bietet sich die Aufstellungsarbeit auch als intuitives Instrument zur Ideengenerierung und zum Bestreiten kreativer Wege an (vgl. Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 78 f., 270 f.; Groth 2007: 81, 86-89, Wimmer/Gebauer 2014: 223-226). DAIMLER und WEBER/ROSSELET heben den Einsatz von Organisationsaufstellungen auch zur Team- und Projektvorbereitung/-koordination sowie zur Vorbereitung und Überprüfung von bspw. Strategie und Abläufen hervor (vgl. Daimler 2008: 224 f.; Weber/Rosselet 2016: 65-68). Des Weiteren kann die Simulierung von Systemen aber auch zur Vorbereitung von organisationalen Entscheidungen, wie z. B. zur Personalauswahl, Besetzung von Führungspositionen, Organisationsausrichtungen etc. sowie zur Analyse unklarer Organisationsstrukturen eingesetzt werden (vgl. Weber/Rosselet 2016: 65-68; Müller-Christ 2016: 81, 83 f.).

In der Dissertationsschrift „*Systemische Aufstellungen im organisationalen Kontext - Eine empirische Untersuchung zur Wirksamkeit von Organisationsaufstellungen*“

führt GUTMARK (Durchführung im Jahr 2013) eine Untersuchung mit 113 Personen zur Auswirkung von Organisationsaufstellungen auf das Führungsverhalten und die Arbeitszufriedenheit durch. Anhand der statistischen Auswertung einer Prä-Post-Befragung mit einer Experimental- und einer Kontrollgruppe wurde dabei deutlich, dass durch Aufstellungsarbeit positive Effekte auf die Befindlichkeit, die direkte Einstellung und Führung sowie die Arbeitsplatzzufriedenheit in organisationalen Systemen gefördert werden können (vgl. Gutmark 2014: 1 f., 5-8, 149-158).

Als einen wesentlichen Vorteil der Aufstellungsarbeit im betrieblichen Kontext beschreibt DAIMLER die Möglichkeit, dass mit Aufstellungen vollständig verdeckt gearbeitet werden kann. Durch den dabei erzeugten Abstraktionsgrad wird eine hohe Diskretion für alle Beteiligten ermöglicht (vgl. Daimler 2008: 224 f.). ROSNER ergänzt jedoch auch, dass durch eine offene Aufstellung die Nachvollziehbarkeit für alle Beteiligten ergiebiger ist als wenn der thematische Stimulus der Aufstellung ausgeblendet bzw. verdeckt wird (vgl. Rosner 2018: 102). Zudem gibt er an, dass die Aufstellungsarbeit zur Ergänzung von Führungs- und Managementkonzepten genutzt werden kann. Dabei geht er davon aus, dass das Faktenwissen sowie die technisch klaren Strukturen im Unternehmen eindeutig bekannt, geteilt und diskutiert werden, wohingegen z. B. identitätsstiftende Regelwerke und implizite Wissensbestände weitaus weniger explizit sind, jedoch ebenfalls einen wesentlichen Einfluss auf Organisationssysteme ausüben. Das Erleben und Wahrnehmen dieser Strukturen im Rahmen einer Systemaufstellung kann somit das Management und dessen Entscheidungsverhalten unmittelbar beeinflussen. Dazu ist jedoch die Bereitschaft für eine offene Auseinandersetzung mit den jeweils spezifischen Schwerpunktbereichen im Management(-team) erforderlich und das Zurückweisen möglicher Probleme zu verhindern (vgl. Rosner 2018: 146 – 149, 152 f.). HARTUNG definiert den Mut und die Bereitschaft zur Veränderungen und Entwicklung sogar als Regel, die es bei der Auftragsklärung einer Organisationsaufstellung zu beachten gilt (vgl. Hartung 2018: 114 ff.).

Die Erkenntnisse aus der systemischen Simulierung können im Anschluss an die Aufstellung in ein bestehendes Managementsystem überführt werden, um diese in Form oder mittels geeigneter Maßnahmen im Unternehmen zu implementieren. Auch bietet die Deutung sozialer Systeme in Aufstellungen die Möglichkeit, durch

die Aktivierung des impliziten Wissens den Reflexionsprozess bewusst zu fördern (vgl. Rosner 2018: 146-149, 152 f.; Senoner 2016: 2016: 144). Aus Sicht der systemischen Organisations- und Personalführung ist es sogar erforderlich, das bestehende System kontinuierlich zu hinterfragen. Dadurch besteht die Möglichkeit, dass fördernde Strukturen zur Organisationsgestaltung identifiziert und die kollektive Kompetenz eines Organisationssystems an die künftigen Anforderungen dieser angepasst werden kann. Es handelt sich somit um eine Art „*systemisch reflexiver Schleife*“ (vgl. Hartung 2018: 89, 96-99; Königswieser et al. 2015: 77 f.).

Bei der Benennung bzw. Auswahl einzelner Elemente für ein Anfangsbild sowie zur Ausformulierung der leitenden Fragestellung werden häufig Grundstrukturen bzw. heuristische Raster als Orientierungshilfe herangezogen. Diese werden u. a. an theoretische Modelle und Theorien der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft angeknüpft (vgl. Senoner 2016: 143, 148 f.; Müller-Christ 2016: 80 f.). Dadurch wird eine Fokussierung auf einen zuvor bestimmten Systemausschnitt ermöglicht, an dem sich die verschiedenen Elemente bei einem Perspektivwechsel orientieren. Auch kann im Anschluss an die Aufstellung bspw. eine Evaluierung von Maßnahmen in Anlehnung an das Managementmodell vorgenommen werden. Mögliche Ansätze zur Orientierung sind bspw. die Balanced Scorecard, das St. Galler Managementmodell, die SWOT-Analyse oder auch unternehmensspezifische Organigramme. In Bezug auf die SWOT-Analyse können bspw. die Dimensionen der Matrix (Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats) sowie ein Ziel und der jeweilige Klient bzw. auch sein Unternehmen als Elemente aufgestellt werden (vgl. Senoner 2016: 2016: 143, 148 f.). Beim St. Galler Managementmodell kann in der Aufstellung u. a. ein Aufgabenbezug hergestellt werden – handelt es sich um Management-, Geschäfts- oder Supportprozesse – womit wiederum auch Zuständigkeiten und somit ggf. eine eindeutige Zuordnung von Repräsentanten (Elementzuordnung) erfolgen kann. Des Weiteren werden aber auch die Umsysteme einer Organisation berücksichtigt, wodurch die externen Stakeholder als spezifischer Systemausschnitt in Aufstellungen mit einbezogen werden können. Auch ist zwischen Optimierungen und Erneuerungen zu unterscheiden und anhand von Führungsebenen eine Zuordnung dieser vorzunehmen. Dadurch kann wiederum herausgearbeitet werden, ob die Maßnahmen eher der normativen, der strategischen oder der operativen Ebene

zuzuordnen sind und welche Anforderungen und Bearbeitungstiefen damit einhergehen (vgl. Rosselet 2016: 175-178). Grundsätzlich wird damit deutlich, dass Aufstellungen durchaus mehrperspektivisch angelegt sind, da sie nicht nur die Wahrnehmung mehrerer Akteure abbilden, sondern auch ungelöste Aufgaben bzw. Probleme auf unterschiedlichen Systemebenen erfassen (vgl. Seliger 2016: 252; Kumbier 2016: 161). Dies bedeutet aber auch, dass nicht unbedingt die wichtigste Bedeutungsschicht in einer Aufstellung herausgearbeitet wurde und es im Rahmen weiterer Aufstellungen ggf. noch einer zusätzlichen Analyse bedarf (vgl. Kumbier 2016: 161).

Von den Organisationsaufstellungen klar abzugrenzen und auch in dieser Forschungsarbeit nicht näher behandelt werden die philosophischen und therapeutischen Theorien der Gruppensimulationsverfahren von SATIR und HELLINGER, wie der Skulpturarbeit sowie der Analyse und dem Einwirken von und auf Beziehungen durch Stellvertreter in Familienstellen (vgl. Satir/Baldwin 2004: 191-192; Langlotz 2015: 2 f.; Rosner 2007: 11; Daimler 2008: 25). Diese heben gegenüber Organisationsaufstellungen u. a. das Lösen von Verstrickungen in den Vordergrund, wobei in Organisationsaufstellungen die Verbesserung der Funktionsweise einer Organisation im Fokus steht (Müller-Christ 2016: 80; Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 13).

4. Allgemeine und angewandte Methodik

Der **erste Teil** dieser Forschungsarbeit wurde im Rahmen eines Drittmittelprojektes in Kooperation mit der Unternehmensgruppe *Allos* erarbeitet. Dabei lag die Zielsetzung auf einer stakeholderbasierten Ermittlung und Auswahl von Nachhaltigkeits-Hotspots und -indikatoren zur Einführung einer Nachhaltigkeitsstrategie zwecks nachhaltiger Unternehmensführung. Die Implementierung eines Nachhaltigkeitszielsystems (Sustainability Balanced Scorecard) sollte zudem als Basis für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsreportings sowie einer Nachhaltigkeitszertifizierung für das als Fallbeispiel dienende Kooperationsunternehmen nutzbar und auch wissenschaftlich begründbar sein. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sowohl das Reporting als auch die Zertifizierung keine Bestandteile des Forschungsprojektes darstellen und somit durch die *Allos*-Gruppe in Eigenarbeit vorzunehmen sind.

Im Rahmen des Forschungsprojektes sind zunächst ein geeigneter/s Prozessweg/Konzept zu erstellen, um die „*optimalen*“ Indikatorbereiche für die Nachhaltigkeitsleistung von *Allos* zu ermitteln, sogenannte „*Hotspot-Bereiche*“. Für diese Schwerpunktbereiche sind auf Basis von wissenschaftlichen Methoden „*Nachhaltigkeitsindikatoren*“ unter Einbindung von relevanten Stakeholdern zu eruieren. Das so erstellte Nachhaltigkeitskonzept soll die Einführung des Nachhaltigkeitszielsystems ermöglichen sowie die Grundlage für ein finales Reporting und eine Zertifizierung bieten.

Für die Prozesssteuerung und -kontrolle wird zu Projektbeginn ein Lenkungsausschuss gegründet. Dieser formiert sich aus zwei Mitgliedern der Geschäftsleitung (Schwerpunktbereich Marketing und Personalmanagement) sowie der Leiterin Unternehmenskommunikation der *Allos*-Gruppe. Weitere Mitglieder des Lenkungsausschusses sind PROF. DR. KARIN SCHNITKER und JAN BERSTERMANN der Hochschule Osnabrück. PROF. DR. KARIN SCHNITKER ist mit der Projektleitung betraut und JAN BERSTERMANN bearbeitet das Forschungsprojekt als Projektingenieur (externes Projektteam). Durch den Lenkungsausschuss werden die einzelnen Prozessschritte des Projektes abgestimmt und bei Bedarf angepasst.

Das gesamte Projektvorgehen ist im Rahmen einer Konzeption erfasst. Diese dient dazu, Personengruppen bzw. Personengruppenvertreter gezielt in das Forschungsprojekt einzubinden, um dadurch valide Informationen zur Nachhaltigkeitsleistung der *Allos*-Gruppe zu generieren. Des Weiteren sollen die Projektergebnisse an die jeweiligen Personengruppen und Verantwortungsträger rückgemeldet werden, wodurch diese möglichst frühzeitig in die künftigen Wandlungsprozesse eingebunden werden und ggf. als Multiplikatoren wirken. Insbesondere der zu Projektbeginn gegründete Lenkungsausschuss, die Geschäftsleitung/-führung sowie die identifizierten Stakeholder stehen im Fokus der Informationsgewinnungs- und Kommunikationsprozesse für das Nachhaltigkeitszielsystem.

Um den Ist-Zustand der Nachhaltigkeitsleistung von *Allos* zu ermitteln und dadurch die bestehenden Stärken und Schwächen im Kontext der nachhaltigen Unternehmensausrichtung transparent abbilden zu können, erfolgt vor der eigentlichen Ermittlung der Nachhaltigkeits-Hotspots- und -indikatoren eine Analyse der Ist-Situation. Da der gesamte Projektprozess an den Berichterstattungsgrundsätzen (4. Generation) der GRI ausgerichtet ist und auch das finale Reporting sowie die abschließende Zertifizierung in Anlehnung an die G4-Leitlinien erfolgen sollen, basiert die Situationsanalyse auf den Standardangaben des G4-Rahmenwerks der GRI (GRI 2013: Reporting Principles and Standard Disclosures; GRI 2013: Implementation Manual).

Die relevanten Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder (-gruppen) -vertreter, die zur Ermittlung der Hotspot-Bereiche und Nachhaltigkeitsindikatoren in den Projektprozess einzubinden sind, werden im Rahmen eines Auftaktworkshops mittels einer Stakeholderanalyse identifiziert. Die Analyse erfolgt in drei aufeinanderfolgenden Schritten - Identifizieren, Charakterisieren und Bewerten/Abwägen. Die Identifikation wird methodisch durch ein Brainstorming umgesetzt, das Charakterisieren unter Anwendung eines Stakeholder-Rads sowie einer Relevanz-Matrix und das Abwägen/Bewerten durch eine Zurufabfrage, die final in einem Übersichtstableau abgetragen wird. Bei den Teilnehmern des Workshops handelt es sich ausschließlich um Führungskräfte und Fachexperten der *Allos*-Gruppe. Diese sollen darüber hinaus als eine „*Koalition der Willigen*“ wirken

und die Projektdetails in die verschiedenen Funktionsbereiche der Organisationen kommunizieren.

Auf die Stakeholderanalyse folgt methodisch eine zweistufige Delphi-Befragung zur Ermittlung der „*optimalen Indikatorbereiche*“ für die Nachhaltigkeitsleistung von *Allos*. Diese Befragung von ausgewählten Experten (Stakeholder (-gruppen) -vertreter) dient im ersten Umlauf zunächst der offenen Ideenfindung (Welche Ideen und Empfehlungen zur Nachhaltigkeit bestehen in Bezug auf die Unternehmensgruppe *Allos*? – in Anlehnung an die G4-Leitlinien der GRI). In einer zweiten Befragungsrunde werden die ausgewerteten Ergebnisse aus der ersten Befragungsrunde den Teilnehmern anonym zur Kenntnis gegeben. In dieser Runde bewerten die Experten die rückgemeldeten Ideen nach Wichtigkeit. So kann eine Rangordnung mit Hotspot-Bereichen ermittelt werden, die auch für eine etwaige spätere GRI-Zertifizierung nutzbar ist.

Um die Experten über mögliche Widersprüche zwischen den abgefragten GRI-Aspekten zu informieren, werden gemeinsam mit dem Lenkungsausschuss und der Geschäftsleitung eine dem Befragungsprozess zwischengelagerte Dilemmataermittlung durchgeführt. Die identifizierten Dilemmata können somit bei der Quantifizierung im Rahmen der zweiten Befragungsrunde durch die Stakeholder (-gruppen) -vertreter mitberücksichtigt werden.

Die Hotspot-Bereiche aus der Delphi-Befragung werden in einer Wesentlichkeitsanalyse weiter durch den Lenkungsausschuss priorisiert. Dazu werden die GRI-Aspekte, zu denen in der Befragung die Hotspot-Bereiche ermittelt wurden, in einer Einflussmatrix abgetragen und mit einem unternehmensintern festgelegten Schwellenwert abgeglichen. Alle Aspekte unterhalb des Schwellenwertes sind „*absolut wichtig*“ und werden voraussichtlich in das künftige Reporting integriert. Sämtliche Aspekte, die sich über dem Schwellenwert befinden, werden als „*absolut wesentlich*“ eingestuft und werden zusätzlich in die Sustainability Balanced Scorecard aufgenommen. Die Scorecard bildet wiederum das finale Zielbündel der Nachhaltigkeitsstrategie ab. Durch die Wesentlichkeitsanalyse werden folglich die Anzahl führungsrelevanter Hotspot-Bereiche reduziert, wodurch die praktische Umsetzbarkeit des Nachhaltigkeitsmanagements gefördert wird.

In einem weiteren Prozessschritt sollen die Hotspot-Bereiche der wesentlichen Aspekte als thematischer Stimuli in Fokusgruppendiskussionen eingebracht werden, wobei gelenkte Gruppeninterviews mit ausgewählten Experten der Delphi-Befragung ggf. unter Einbindung weiterer Fachexperten erfolgen. Diese Methode dient dazu, konkrete Umsetzungsmaßnahmen und Indikationen zur Machbarkeitsanalyse für die jeweiligen Hotspot-Bereiche zu ermitteln.

Der externe Lenkungsausschuss soll die Ergebnisse der Fokusgruppendiskussionen abschließend zu einzelnen Nachhaltigkeitszielen aggregieren und auch operationalisieren, woraufhin diese durch die Geschäftsleitung und weitere Fachexperten einer Machbarkeitsprüfung zu unterziehen sind, bevor letztendliche Entscheidungen zur Sustainability Balanced Scorecard durch die Unternehmensleitung getroffen werden. In der Machbarkeitsprüfung erfolgt für die Nachhaltigkeitsziele sowie die operationalisierten Diskussionsergebnisse eine Überprüfung der technischen, wirtschaftlichen und organisatorischen Umsetzbarkeit. Die Durchführung der Machbarkeitsprüfung ist durch die *Allos*-Gruppe in Eigenleistung vorzunehmen und zu koordinieren.

Die wesentlichen Aspekte aus der Delphi-Befragung sowie die zugehörigen Ziele und Indikatoren aus den Fokusgruppen-Workshops und der Machbarkeitsprüfung sind dann abschließend in einem *Allos*-Nachhaltigkeitszielsystem (Sustainability Balanced Scorecard) zu erfassen und final zu beschließen. Über dieses sind auch die relevanten Anspruchsgruppen zu informieren. Die *Allos* Sustainability Balanced Scorecard dient neben der Implementierung einer nachhaltigen Unternehmensführung auch als Grundlage für eine anschließende Nachhaltigkeitsberichterstattung und -zertifizierung.

Im **zweiten Teil** dieser Arbeit wird das Forschungsprojekt mittels einer klassischen Projektabschlussanalyse und einer systemischen Simulierung reflektiert, wobei die Ergebnisse der Systemaufstellung in der Form erkenntnisleitender Thesen abgebildet und final zu thematischen Schwerpunktbereichen aggregiert werden.

Bei der Abschlussanalyse sind die gesamten finanziellen, personellen und auch zeitlichen Abweichungen vom Projektplan zu ermitteln, die im Rahmen des Forschungsprojektes auftreten. Diese sind dann final in eine Abweichungs- und

Ursachenanalyse zu übertragen und um ihre möglichen Ursachen sowie auch das Verhinderungspotenzial zu ergänzen.

Durch eine Reflexion des gesamten Forschungsprojektes mittels einer Systemaufstellung sollen neben der zum Teil stark quantitativen Ausrichtung der klassischen Projektabschlussanalyse auch qualitative Aspekte im Analyseprozess berücksichtigt werden. Dazu gilt es, das System durch eine Simulierung näher zu erforschen, um auch mögliche Machtstrukturen und ausgeschlossene Themen zu emergieren und die eigene mentale Landkarte zu erweitern.

Die Reflexionsergebnisse aus der Systemaufstellung können dann abschließend auf das ursprüngliche Konzept zur stakeholderbasierten Ermittlung und Auswahl von Nachhaltigkeits-Hotspots und -indikatoren angewendet bzw. das Konzept kann um die Erkenntnisse aus der Systemaufstellung ergänzt werden. Da die Ergebnisse aus der klassischen Projektabschlussanalyse bereits in den Auswertungsprozess der Systemaufstellung miteinfließen, werden diese nicht erneut in die Konzeptanpassung mit einbezogen.

Folgend werden die Prozessschritte des Forschungsprojektes sowie auch die Projektabschlussanalyse und Systemaufstellung grafisch in Form eines Ablaufdiagramms dargestellt. Bei den gestrichelten Linien handelt es sich um Projektschritte, die dem Forschungsprojekt nachgelagert sind, jedoch der Vollständigkeit halber in die Abbildung integriert wurden.

Wesentliche Anmerkung

Aufgrund von Umstrukturierungsmaßnahmen in der Unternehmensgruppe *Allos* wurden die Fokusgruppendifkussion und die Machbarkeitsprüfung kurzfristig aus dem Projektablauf eliminiert. Der Ausschluss der methodischen Teilschritte erfolgte auf Wunsch der *Allos*-Gruppe im Januar 2017 und somit kurz vor Abschluss des Forschungsprojektes. Die *Allos*-Gruppe wurde durch das Projektteam mehrfach auf die möglichen Auswirkungen einer unvollständigen Projektdurchführung hingewiesen.

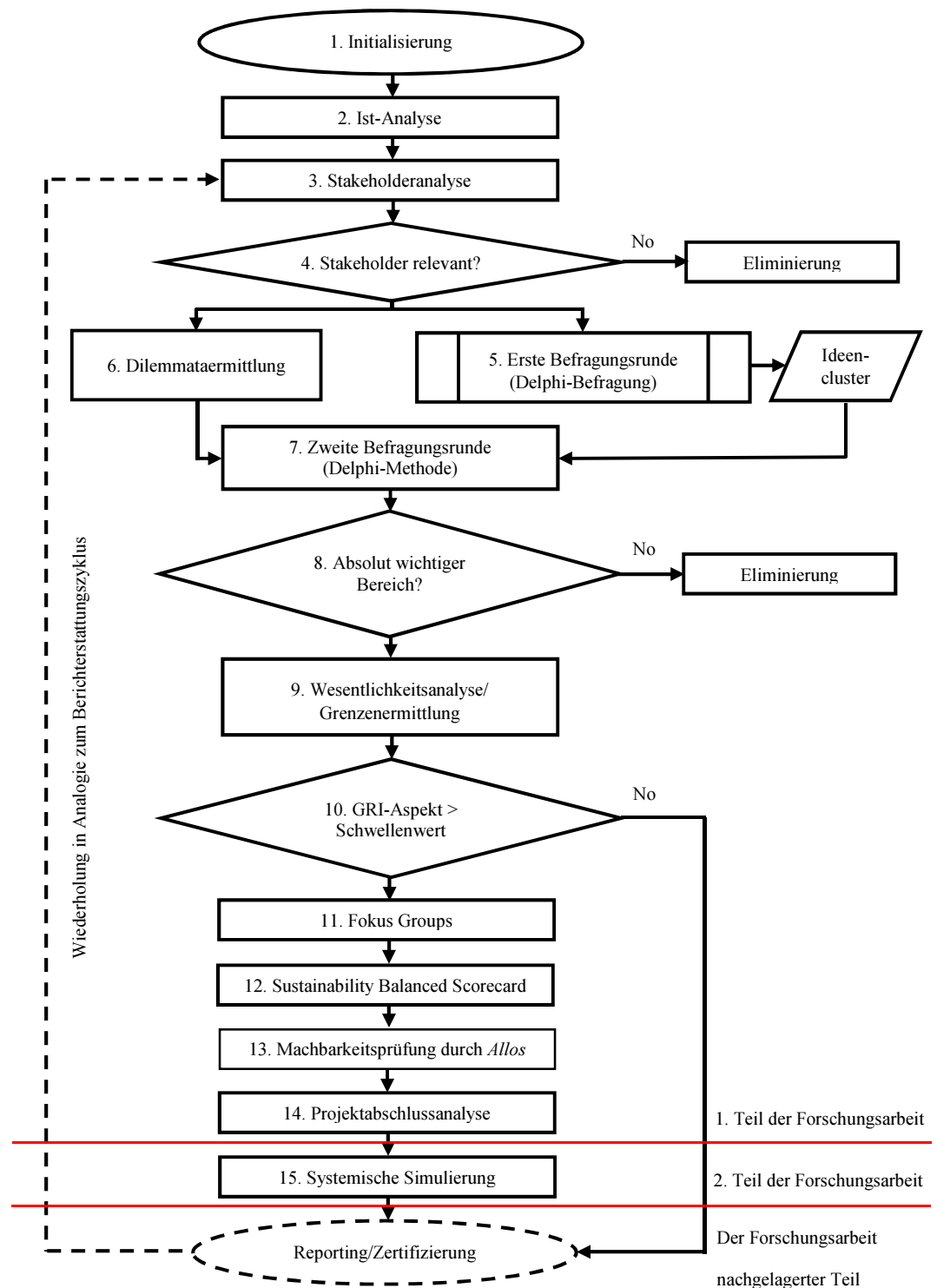


Abbildung 2: Ablaufdiagramm zum Forschungsprojekt der *Allos*-Gruppe.

4.1 Überblick zum Gesamtprojekt als Einzelfallstudie

Im zweiten Teil dieser Arbeit wird das Forschungsprojekt als Teil der Einzelfallstudie herangezogen, um dieses mittels einer systemischen Simulation zu reflektieren. Die der Fallstudie zu Grunde liegende Forschungsfrage lautet (siehe auch Kapitel 1.1):

„Welchen Beitrag liefert eine systemische Simulation zur Reflexion des Forschungsprojektes: Stakeholderbasierte Ermittlung und Auswahl von Nachhaltigkeitsindikatoren zwecks Vorbereitung eines Nachhaltigkeitsreportings?“

Bei einer Fallstudie handelt es sich um ein Instrument der qualitativen Sozialforschung, durch das es einen bestimmten Sachverhalt bzw. einen Merkmalsträger zu untersuchen gilt, um diesen entweder näher zu beschreiben oder aber zu rekonstruieren (vgl. Ragin/Becker 1992: 1 ff.; Flick 2017: 177; Spöhring 1989: 35). Gegenüber einer multiplen Fallstudie, in der mehrere Falluntersuchungen durchgeführt und miteinander verglichen werden, ist bei einer Einzelfallstudie lediglich ein einzelnes Fallbeispiel unter Berücksichtigung seines Gesamtumfangs (Reichweite und Tiefe) zu erforschen (vgl. Yin 2014: 15-19., 37-42; Hoon 2003: 53). Dadurch besteht die Möglichkeit, dass auch Informationen aus bisher nicht oder nur zum Teil untersuchten Forschungsfeldern generiert werden können, die einer multiplen Fallstudie z. B. entgehen würden (vgl. Hoon 2003: 53 f., Bower 1997: 32).

Eine wesentliche Schwierigkeit bei der Umsetzung einer Fallstudie liegt in der Auswahl des zu untersuchenden Fallgegenstandes und auch den Kriterien, die zur Untersuchung des jeweiligen Falls herangezogen werden. Bei Einzelfallstudien zeigt sich diesbezüglich ein Vorteil gegenüber Vergleichsstudien sowie auch großzahlig angelegten quantitativen Analysen. Hier wird der Untersuchungsprozess nicht durch die Möglichkeit methodischer Restriktionen eingeschränkt, die infolge der angestrebten Vergleichbarkeit einzuhalten sind. Es besteht somit die Möglichkeit, einen Fall sehr detailliert zu untersuchen und das Potenzial der dazu eingesetzten Methoden weitestgehend auszuschöpfen (vgl. Flick 2017: 177 f.; Hoon 2003: 53).

Im Zusammenhang mit Einzelfallstudien stehen aber auch die geringe externe Validität und Reliabilität im Fokus wissenschaftlicher Diskussionen. So führt EISENHARDT beispielsweise an, dass die Theoriebildung lediglich im Rahmen einer Vergleichsstudie mit mehreren Untersuchungsobjekten adäquat erfolgen kann, womit Einzelfallstudien aufgrund ihrer fehlenden Replikation nur eine geringe Grundlage für eine statistische Generalisierbarkeit aufweisen (vgl. Eisenhardt 1989: 536, 545; Hoon 2003: 52-55). Außerdem hebt Yin aber auch hervor, dass in Einzelfallstudien die Möglichkeit besteht, die analytische Generalisierbarkeit zu erhöhen, soweit ein Abgleich der Ergebnisse aus der Fallanalyse mit denen der Literatur durchgeführt werden kann (vgl. Eisenhardt 1989: 545; Yin 2014: 37-42, 56-65; Lemke 2005: 135). Hinsichtlich der Reliabilität gilt es zudem zu beachten, dass das gesamte Vorgehen der Einzelfalluntersuchung möglichst vollständig dokumentiert wird, damit dieses für Dritte sowohl nachvollziehbar als auch vollständig rekonstruierbar ist (vgl. Schmidt 2006: 110).

Neben diesen Herausforderungen zur Forschungsmethode bezüglich der Gütekriterien liegt ein wesentlicher Nutzen in der Analyse von bisher nur wenig erforschten Thematiken oder auch von Fällen, die weitestgehend einzigartig sind. Dabei können z. B. Wechselwirkungen und Beziehungen des untersuchten Geschehens abgebildet und erklärt werden, wodurch das Verständnis für den jeweiligen Fall gefördert werden soll (vgl. Eisenhardt 1989: 545; Hoon 2003: 54; Dylter/Wilkins 1991: 614 f.; Huff/Reger 1987: 227; Bower 1997: 32 f., Brüsemeister 2008: 97; Huberman/Miles 1994: 90 f.). GOODE/HATT führen das „*Verstehen*“ des untersuchten Gegenstandes sogar als eine wesentliche methodologische Aufgabe von Einzelfalluntersuchungen an, durch die u. a. eine Grundlage für weitere sowie evtl. auch breiter aufgestellte Forschungsvorhaben geschaffen werden kann (vgl. Goode/Hatt 1956: 310; Spöhring 1989: 37).

Um jedoch bereits im Vorfeld der Fallstudie abwägen zu können, inwieweit sowohl die Validität als auch die Reliabilität zu erfüllen sind, empfiehlt NUMAGAMI die Zielsetzung der jeweiligen Untersuchung zunächst näher zu bestimmen. Liegt die Zielsetzung der Fallstudie dabei z. B. auf der Ermittlung unveränderbarer und universeller Gesetzmäßigkeiten, so ist auch die Erfüllung der Gütekriterien unbedingt erforderlich. Besteht die Zielsetzung jedoch z. B. darin, einen reflektierenden Dialog zu fördern, sind die beiden Gütekriterien als weniger

relevant einzustufen oder können sogar vollständig vernachlässigt werden (vgl. Numagami 1998: 3; Schmidt 2006: 110 f.).

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wird die Fallstudie als Untersuchungsstrategie herangezogen, um theoretische Vermutungen bezüglich der bereits zu Beginn dieses Unterkapitels angeführten Fragestellung zu generieren. Dazu gilt es, das zu untersuchende Geschehen möglichst umfassend zu durchdringen, wodurch ggf. auch eine Grundlage für weitere Untersuchungsvorhaben aufgestellt werden kann. Die Strukturierung erfolgt dabei in Anlehnung an HILDENBRAND und BRÜSEMEISTER, wobei eine Gliederung der Fallstudie in die Unterpunkte „*Kriterien bzw. Vorüberlegungen zur Fallauswahl*“, „*Analyse der Fallmaterialien*“ sowie „*Erschließung eines Feldzugangs*“ vorgenommen wird (vgl. Hildenbrand 2008: 17-23; Brüsemeister 2008: 57 f.).

Kriterien bzw. Vorabannahme zur Fallauswahl: In den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit wird u. a. deutlich, dass Standardlösungen konventioneller Führungsmodelle zunehmend an ihre Grenzen stoßen, was u. a. auf die wachsende Komplexität und Zustandsdynamik zurückzuführen ist, mit der sich Organisationen konfrontiert sehen. Zudem ist für Unternehmen aber auch die Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems erforderlich, um die eigene Wettbewerbssituation behaupten zu können und somit die eigene Existenz am Markt dauerhaft zu fördern (vgl. Rosenstiel 2003: 1; Schleiken 2004: 2 f.; Steinkellner 2006: 86-90; Kruse 2015: 88-91; Hardtke/Prehn 2001: 70-74). Hinsichtlich der strukturellen Umsetzung von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen besteht jedoch keine einheitliche Systematik, womit Unternehmen den Implementierungs- und Steuerungsprozess individuell ausgestalten können (vgl. Dreuw et al. 2014: 38 f.).

Des Weiteren proklamiert die Unternehmensgruppe *Allos* bereits die eigene Nachhaltigkeitsausrichtung im Unternehmensleitbild und kommuniziert somit eine Verankerung der Nachhaltigkeit mit den Unternehmenswerten gegenüber der Systemumwelt (Allos Hof-Manufaktur GmbH 2019 b). Folglich bedarf es einem Erklärungsansatz in Bezug auf die Schwierigkeiten bei der projektbezogenen Einführung und Implementierung eines Nachhaltigkeitszielsystems insbesondere,

da die Unternehmensgruppe in Anbetracht ihrer Außenkommunikation bereits einer nachhaltigen Ausrichtung unterliegt.

Da sowohl die Ausgestaltung als auch die Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems unternehmensspezifisch umgesetzt werden kann (vgl. Dreuw et al. 2014: 38 f.), erfolgt die Untersuchung des Forschungsprojektes in Form einer Einzelfallstudie. Weiterhin kann die Unternehmensgruppe *Allos* aber auch der Bio-Lebensmittelbranche zugeordnet werden und ist Teil eines global agierenden Konzerns (vgl. Wessanen Nederland Holding B.V. 2019 b; Allos Hof-Manufaktur GmbH 2019 a). Aufgrund dieser Kontextbedingungen wird deutlich, dass das Forschungsprojekt nicht nur einen abweichenden Fall aufgrund rechtlicher Unternehmenstypologien kennzeichnet, sondern durchaus auch einen theoretisch-interessanten Grenzfall abbildet.

Analyse der Fallmaterialien: Da die qualitative Einzelfallstudie nicht als eigenständige Methode fungiert, sondern lediglich als Verfahren (vgl. Brüsemeister 2008: 55 f.), wird, wie bereits zu Beginn dieses Kapitels angeführt, eine Kombination aus methodischen Ansätzen vorgenommen. Dabei werden hauptsächlich Methoden der empirischen Sozialforschung sowie der Management- und Systemtheorie herangezogen, da die Fallstudie in einem organisationalen Kontext umgesetzt wird und nicht bspw. in Bezug auf eine Forschungsfrage mit biografischer Orientierung (vgl. ebd., S. 55 f.). Diesbezüglich ist grundsätzlich auch anzumerken, dass die eingesetzten Methoden an der einschlägigen Literatur ausgerichtet sind und die einzelnen Arbeitsschritte zur Förderung der Reliabilität vollständig dokumentiert werden (vgl. ebd., S. 57 f.).

Die unterschiedlichen Fallmaterialien setzen sich aus den Ergebnissen des Forschungsprojektes sowie den Erkenntnissen aus der systemischen Simulation zusammen. Die Auswahl des Videomaterials aus der Systemaufstellung erfolgt dabei in der Form von Schlüsselsequenzen, welche in einem iterativen Prozess zu erkenntnisleitenden Thesen aggregiert werden. Dieser Ansatz erfolgt u. a. in Anlehnung an das „*Hit-and-run-Verfahren*“ nach HILDENBRAND, womit für den Fall irrelevantes Material nicht unnötig auf Vorrat im Auswertungsprozess hinterlegt wird (vgl. Hildenbrand 2005: 17). Zudem wird dem zu untersuchenden Fall dadurch auch eine möglichst große Offenheit entgegengebracht, da die

erkenntnisleitenden Thesen aus dem Aufstellungsprozess so lange einer Revidierung unterliegen können, bis das gesamte Videomaterial gesichtet und abschließend interpretiert wurde (vgl. Brüsemeister 2008: 57 f.; Hildenbrand 2005: 17). Es besteht somit die Möglichkeit, dass aufgrund einer erst aus dem letzten Datensatz abgeleiteten Erkenntnis eine Überarbeitung der gesamten bereits aufgestellten Thesen erforderlich ist. Somit kann dem Auswertungsprozess auch eine entdeckende Logik zugesprochen werden (vgl. Brüsemeister 2008: 59 f.).

Durch die Ergebnisse aus der Projektabchlussanalyse sowie die durch den Verfasser dieser Arbeit gesammelten Projekterkenntnisse können im Rahmen der Ursachen- und Abweichungsanalyse bereits erste Annahmen zu möglichen Problemfeldern verschriftlicht werden (siehe Kapitel 5.2). Diese werden auch bei der Untersuchung des Datenmaterials aus der systemischen Simulation mitberücksichtigt, um eine erste Sensibilisierung in Bezug auf die Informationen vorzunehmen, die dem generierten Material möglicherweise immanent sind (vgl. Hildenbrand 2005: 16-19). Des Weiteren liegt der Fokus bei der Auswertung des Videomaterials aber auch weniger darauf, die bereits generierten Ergebnisse zu validieren, als auf einer Identifikation der Informationen, die auf den Verfasser dieser Arbeit irritierend wirken und somit etwas Neues oder bisher Unberücksichtigtes in Bezug auf das Forschungsprojekt darstellen (vgl. Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 2 f., 8 f., 78 f.).

Erschließung eines Feldzugangs: In Verbindung mit der bereits angeführten Forschungsfrage dieser Arbeit fungieren sowohl das Forschungsprojekt als auch die Organisationsaufstellung als Rahmung für die Fallstudie. Die Erschließung des Zugangs zum Feld erfolgt dabei durch den Verfasser dieser Arbeit, welcher die Rolle eines ständigen Beobachters einnimmt und somit im engen Kontakt zum Forschungsprojekt und zur Reflexionsmethode steht (vgl. Brüsemeister 2008: 57 f.). Insbesondere bei der Auswertung der systemischen Simulation wird von Seiten des Verfassers auch eine Interpretation des Materials vorgenommen.

PIJETLOVIC und MÜLLER-CHRIST führen in diesem Zusammenhang die Aktionsforschung an, bei der sich der Beobachter/die Beobachterin nicht mehr außerhalb eines Systems befindet, sondern sich im zu analysierenden System zu bewegen versucht, um die Nähe zum Erkenntnisgegenstand zu erhöhen

(Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 7 f.). Einen ähnlichen Ansatz beschreibt auch MAYRING, wobei er die Auseinandersetzung des/der Forschenden als „*Forscher-Gegenstands-Interaktion*“ bezeichnet (vgl. Mayring 2002: 32; Brüsemeister 57 f.).

4.2 Im Rahmen des Forschungsdesigns eingesetzte Software

Die in dieser Arbeit verwendeten Programme umfassen die Analysesoftware MAXQDA, die Umfrage-Service-Plattform LimeSurvey, die Statistiksoftware IBM® SPSS Statistics sowie die Planungssoftware Microsoft® Project Professional. Auch wurden das Textverarbeitungsprogramm Microsoft® Word, das Tabellenkalkulationsprogramm Microsoft® Excel und das Präsentationprogramm Microsoft® PowerPoint verwendet.

Delphi-Befragung: Die erste Befragungsrunde der Delphi-Methode erfolgte mündlich in der Form von Interviews. Für die Datenauswertung des dabei generierten Materials wurde die Analysesoftware „MAXQDA“ in der Version 11 verwendet. Bei MAXQDA handelt es sich um ein Computerprogramm zur Auswertung von primär qualitativ, aber auch quantitativ und trianguliert erhobenen Daten in elektronisch erfassbarer Form. Da durch MAXQDA eine Bearbeitung aller Prozessschritte von der Transkription bis zur finalen Datenpublikation ermöglicht wird, kann MAXQDA auch als „*all in one*“-Software bezeichnet werden (vgl. VERBI Software GmbH 2019 a; VERBI Software GmbH 2019 b).

Die Befragung im Rahmen des zweiten Befragungszyklus der Delphi-Methode war eine Online-Befragung und wurde mit „LimeSurvey“ in der Version 2.00+ durchgeführt. Dabei handelt es sich um ein Open-Source-Umfrage-Tool, das sowohl bei Online- als auch bei Offline-Befragungen eingesetzt werden kann. Die Umfragesoftware umfasst mehr als 28 Fragetypen, wie beispielsweise verschiedene Matrix- und Maskenfragen sowie Single choice und Text questions. Des Weiteren ist ein Umfrageexport in verschiedenen Strukturen, Archiven und Formaten möglich (vgl. LimeSurvey GmbH 2019 a; LimeSurvey GmbH 2019 b; LimeSurvey GmbH 2019 c).

Die Auswertung der zweiten Befragungsrunde der Delphi-Methode wurde mit dem Analyse- und Datenstatistiktool IBM® „SPSS Statistics“ in der Version 24 durchgeführt. SPSS ist eine Software zur Datenanalyse und vorausschauenden Modellierung, angefangen bei der Planung und Datenerfassung bis zum Data-Mining und analytischem Entscheidungsmanagement. Die Umsetzung kann durch statistische Verfahren wie beispielsweise lineare Modelle, einer Regressionsanalyse sowie Häufigkeits- und Kreuztabellen erfolgen. Die Software besteht aus mehreren Modulen und lässt sich somit bei Bedarf um weitere Funktionen ergänzen. Für die Auswertung der Delphi-Befragung waren die Funktionen der Basissoftware jedoch ausreichend (vgl. IBM Deutschland GmbH 2019 a; IBM Deutschland GmbH 2019 b; IBM Deutschland GmbH 2019 c; Brosius 2013: 1 ff.).

Nachkalkulation und Projektabschlussanalyse: Für die Nachkalkulation und die Projektabschlussanalyse wurde die Planungs-Software Microsoft® „Project Professional“ in der Version 2016 herangezogen. Bei Microsoft® „Project Professional“ handelt es sich um ein Computerprogramm zur Organisation von u. a. Projekten, Ressourcen und Teams. Dabei wird eine detaillierte Visualisierung der Vorgänge ermöglicht, die bspw. in Form eines Gantt-Diagrammes erfolgen kann. Darüber hinaus kann durch die Erstellung von Basisplänen ein Abgleich des ursprünglichen Projektplans (Plangröße) mit dem tatsächlichen Projektfortschritt (Vergleichsgröße) erfolgen, wodurch die jeweils zuständigen Projektbeteiligten zeitnah auf Abweichungen reagieren können (vgl. Microsoft Corporation 2019 a; Microsoft Corporation 2019 b; Burghardt 2008: 20 f.).

Systemische Simulation: Für die Transkription und Auswertung der systemischen Simulation wurde ebenfalls die Analysesoftware „MAXQDA“ in der Version 11 verwendet (siehe auch verwendete Software zur Delphi-Befragung) sowie das Tabellenkalkulationsprogramm Microsoft® „Excel“ in der Version 2013. Die transkriptionsgebundene Visualisierung der systemischen Simulation (Aufstellungsbilder) wurde mit digitalen Figuren im Programm Microsoft® „PowerPoint“ in der Version 2013 ausgearbeitet. Die vorprogrammierten Aufstellungsfiguren wurden von der Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften – Nachhaltiges Management, zur Verfügung gestellt.

Texte, Tabellen und Grafiken: Die Texte, Tabellen und Grafiken wurden mit der Software Microsoft® „Word“ und der Software Microsoft® „Excel“ erstellt. Bei den beiden Programmen wurde jeweils die Version von 2013 verwendet.

Im Folgenden ist das im Rahmen der Forschungsarbeit verwendete Datenmaterial aufgeführt. Dieses ist den Arbeitsschritten Ist-Analyse, Delphi-Befragung und Dilemmata-Ermittlung zugeordnet.

4.3 Methodisches Vorgehen der Teilanalyse zur stakeholderbasierten Indikatorenermittlung (1. Teilanalyse)

In diesem Kapitel werden die im Rahmen des Forschungsprojektes verwendeten Methoden dargestellt. Dabei wird das gesamte methodische Vorgehen in die Schwerpunktbereiche „Ist-Analyse“, „Stakeholderanalyse“, „Dilemmata-Ermittlung“, zweistufige „Delphi-Befragung“, „Wesentlichkeitsanalyse“, „Fokusgruppendiskussion“, „Machbarkeitsprüfung“ und „Sustainability Balanced Scorecard“ untergliedert.

4.3.1 Die nachhaltige Unternehmensausrichtung der Allos-Gruppe

Das Ziel der zu Projektbeginn durchzuführenden Ist-Analyse in Bezug auf die Nachhaltigkeitsleistung der Allos-Gruppe ist die Vorbereitung von Allos auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung, die im Anschluss an das Forschungsprojekt erfolgen soll. Zum anderen sollen durch die Ist-Analyse aber auch bereits erste potenzielle Ansprechpartner für die Erfassung von Berichtsinformationen identifiziert und die Mitarbeiter des Unternehmens mit dem voraussichtlichen Vorgehen zur Daten- und Informationsgewinnung in Bezug auf die Nachhaltigkeitsleistung vertraut gemacht werden.

Die Erfassung der bestehenden Nachhaltigkeitsleistung in einem Unternehmen kann bspw. durch den Einsatz von Checklisten erfolgen. Dabei ist darauf zu achten, dass die erfassten Informationen als Vergleichsdaten herangezogen werden können und somit auch zur Identifikation möglicher Stärken und Schwächen sowie einem diesbezüglichen Handlungsbedarf dienen (vgl. Colsmann 2013: 87).

Des Weiteren können zur Analyse der Ist-Situation aber auch bspw. eine Potenzial- sowie Konkurrenzanalyse durchgeführt werden, wobei diese ebenfalls anhand unterschiedlicher Faktoren in Form einer Checkliste oder eines Faktorenkatalogs umgesetzt werden. Dabei kann in Abhängigkeit vom jeweiligen Unternehmen eine individuelle Anpassung der Vergleichswerte erfolgen, wobei insbesondere hinsichtlich der Konkurrenzanalyse ein abschließendes Stärken-Schwächen-Profil erstellt werden sollte, um einen Abgleich der eigenen Unternehmensbewertung mit möglichen Referenzwerten bestehender Wettbewerber vornehmen zu können (vgl. Bea/Haas 2009: 122-127).

Anhand einer Ist-Analyse können somit die bestehenden Schwachstellen hinsichtlich der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens identifiziert und diesbezüglich adäquate Interventionsmaßnahmen abgeleitet werden. Des Weiteren besteht auch die Möglichkeit, dass ein Benchmarking bspw. mit Konkurrenzunternehmen durchgeführt oder die Schnittmenge zwischen dem eigentlichen Zielbild der Organisation sowie dem Eigen- und Fremdbild ermittelt wird (vgl. Colman 2013: 87; Esch 2014: 75).

Die Analyse der Ist-Situation kann aber auch als ein Kommunikationsinstrument genutzt werden, da durch die transparente Darstellung bestehender Konflikte und bisher ggf. unberücksichtigter Fragestellungen der Dialog zum derzeitigen und künftigen Umgang mit Herausforderungen im Nachhaltigkeitsmanagement gefördert wird (vgl. Hentze/Thies 2014: 33 f.; BMU 2009a: 5). Die Situationsanalyse ist folglich ein wesentlicher Bestandteil eines professionellen Managements und als Informationsinstrument auch der Kommunikationskonzeption zuzuordnen, insbesondere der CSR-Kommunikation (vgl. PR-Magazin 2011: 65; Heinrich 2013: 3-6).

Da das gesamte Forschungsprojekt im Unternehmen *Allos* in Anlehnung an die G4-Leitlinie der GRI bearbeitet wird und auch die finale Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie die -zertifizierung in Übereinstimmung mit den G4-Leitlinien erfolgen sollen, wird die Ist-Analyse ebenfalls auf der Grundlage des GRI-Rahmenwerks erstellt.

Die Ist-Analyse wird dabei durch die Beantwortung der „*allgemeinen Standardangaben*“ der G4-Leitlinien umgesetzt, welche in der Ist-Analyse als eine Art Checkliste fungieren. Diese umfassen insgesamt 58 Fragen zu den Bereichen „*Strategie und Analyse*“, „*Unternehmensprofil*“, „*ermittelte wesentliche Aspekte und Grenzen*“, „*Einbindung von Stakeholdern*“, „*Berichtsprofil*“, „*Unternehmensführung*“ sowie „*Ethik und Integrität*“ (vgl. GRI 2013 a: 21) und werden um Anregungen und Empfehlungen aus den Orientierungshilfen der GRI-Umsetzungsanleitung (GRI 2013 b: Umsetzungsanleitung (Implementation Manual)) ergänzt.

Da die „*allgemeinen Standardangaben*“ somit schon einmal im Rahmen des Forschungsprojektes erfasst werden und die jeweiligen Informationsquellen zur Beantwortung der Angaben bereits bekannt sind, besteht die Möglichkeit, dass die Ist-Analyse in einer Erfahrungsdatenbank gesichert wird. Auf diese kann im künftigen Reporting-Prozess der *Allos*-Gruppe ggf. zurückgegriffen werden, um die Umsetzung der Berichterstattung nach Möglichkeit zu erleichtern bzw. auch zeitlich zu beschleunigen.

Die „*spezifischen Standardangaben*“ der G4-Leitlinien werden in der Situationsanalyse nicht berücksichtigt, da für die Beantwortung der einzelnen Zusatzfragestellungen eine vorgelagerte Bewertung dieser durch die für das Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen erforderlich ist (vgl. GRI 2013 a: 11 ff., 16; GRI 2013 b: 9 f.). Diese Priorisierung wird für die *Allos*-Gruppe jedoch erst im Rahmen des nachfolgenden Methodenprozesses vorgenommen.

Die Ist-Analyse in dieser Forschungsarbeit wird grundsätzlich für das Jahr 2014 erstellt. Da jedoch in manchen Unternehmensbereichen der *Allos*-Gruppe noch nicht ausreichend berichtsfähige Daten und Informationen für das Jahr 2014 in aufbereiteter Form zur Verfügung stehen, werden im Analysebericht zum Teil unterschiedliche Betrachtungszeiträume zu Grunde gelegt. Infolgedessen wird bei allen Standardangaben, bei denen nicht das Betrachtungsjahr 2014 als Referenz herangezogen werden kann, der jeweils spezifische Zeitraum angegeben.

Zur Erstellung der Ist-Analyse werden einzelne Führungskräfte und Mitarbeiter aus den Unternehmensfunktionen „*Geschäftsführung*“, „*interne*

Unternehmenskommunikation“, „*Einkauf*“ (Leitung Einkauf), „*Personalmanagement*“ (Mitarbeiter der Personalabteilung), „*Energiemanagement*“ (Energie- und Umweltbeauftragte), „*Supply Chain Management*“ (Leitung Supply Chain Management und Logistik), „*Logistik*“ (Leitung Supply Chain Management und Logistik), „*Marketing*“ (Geschäftsleistung und Leitung Marketing), „*Controlling*“ (Mitarbeiter der Controlling-Abteilung), „*Vertrieb und Export*“ (Leitung Vertrieb und Leitung Export) sowie „*Finanzen*“ (Leitung Finanzen) mit der schriftlichen Beantwortung der jeweiligen Fragestellung aus den „*allgemeinen Standardangaben*“ betraut.

Da die Ist-Analyse ausschließlich an den „*allgemeinen Standardangaben*“ der G4-Leitlinien ausgerichtet ist und für die Beantwortung der Fragestellungen z. T. sensible Unternehmensdaten- und -informationen herangezogen werden, wird auf eine Darstellung des Analyseberichtes im Ergebnisteil dieser Forschungsarbeit verzichtet. Im weiteren Verlauf des Forschungsprojektes werden jedoch auch keine weiteren Bezüge zur Ist-Analyse gesetzt, weshalb die Stringenz des Methodenprozesses nicht beeinträchtigt wird. Bei Bedarf kann eine Einsicht in den Analysebericht bei der Allos Hof-Manufaktur GmbH erfragt werden.

Nachfolgend ist der Methodenprozess dieser Forschungsarbeit grafisch aufgeführt, um dadurch die Übersichtlichkeit in Bezug auf das Vorgehen dieser Arbeit zu erhöhen. Die grün-schraffierten Felder stellen die Arbeitsschritte im Methodenprozess dar, die am Ende dieses Unterkapitels bereits erläutert wurden. Der orange-schraffierte Bereich wird im nächsten Unterkapitel behandelt.

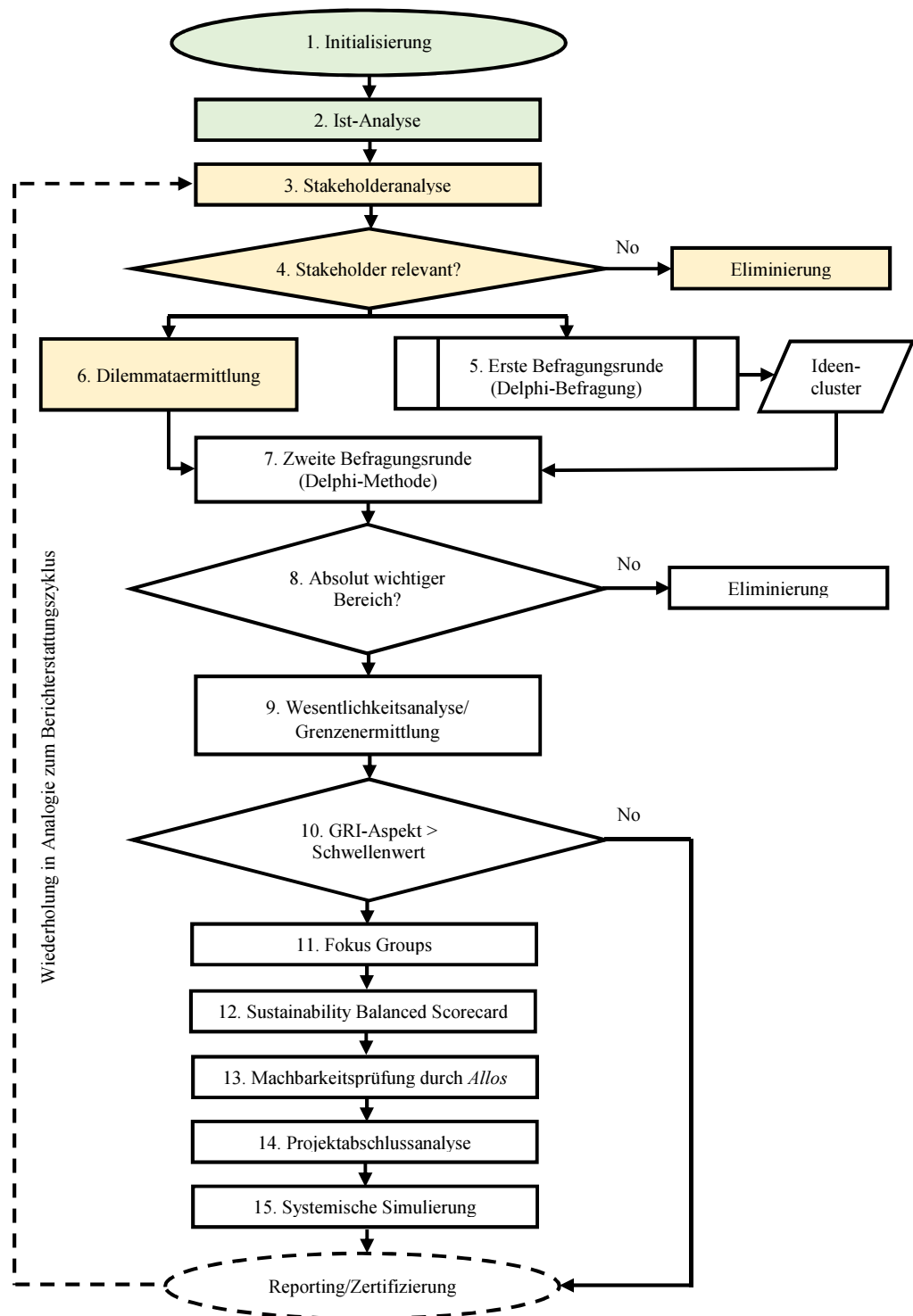


Abbildung 3: Ablaufdiagramm zum Forschungsprojekt der Allos-Gruppe (Teil I).

4.3.2 Analyse der wesentlichen Anspruchsgruppen

Bei der Stakeholder-Analyse handelt es sich um ein Instrument zur Identifikation von Anspruchsgruppen, ihrer Einflussmöglichkeit und Beeinflussbarkeit sowie ihren wechselseitigen Austauschbeziehungen und Kommunikationsmustern. Sie findet ihren Einsatz häufig im strategischen Veränderungsmanagement, in der nachhaltigen Unternehmensführung und in der strategischen Umweltanalyse (vgl. Varvasovszky/Brugha 2000: 338; Krüger/Bach 2014: 28; Esch et al. 2014: 32; Künkel et al. 2016: 1, 5 f.). Aber auch im Rahmen des Qualitätsmanagements findet die Stakeholder-Analyse ihren Einsatz, wobei diese als neue Anforderungsnorm *„Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien“* in die revidierte DIN EN ISO 9001:2015 integriert wurde (vgl. Hinsch 2014: 5 f., 25 f.).

Mit der Stakeholder-Analyse wird eine Unternehmensaußenperspektive eingenommen, durch die ein akzeptiertes Bild der internen und externen Unternehmensumwelt erzeugt werden kann (vgl. Esch et al. 2014: 32, Künkel et al. 2016: 9 f., 129). Dabei wird davon ausgegangen, dass Unternehmen als Multizweckgebilde in institutionelle, generelle sowie natürliche Umfeldern eingebettet sind und nicht als autonome Subsysteme zwischen strukturierten Umweltgruppen agieren (vgl. Schaltegger 2000: 116 ff.; Göbel 1995: 62 ff.; Esch et al. 2014: 32). Unternehmen sind somit Teil eines Stakeholder-Beziehungsgeflechtes bzw. -Kraftfeldes, wobei die Beziehungen nicht nur zwischen den Stakeholdern und dem jeweiligen Unternehmen bestehen, sondern auch als *„multiple linkages“* zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen. Die Beziehungen, aber auch der damit verbundene Kommunikationsfluss sind wechselseitig ausgerichtet – *„Austausch und Dialog“* bzw. *„Leistung und Gegenleistung“* und nicht eindimensional oder gar persuasiv (vgl. Post/Preston/Sachs 2002 a: 22 f.; ebd., S. 2002 b: 8; Esch 2014: 32 f.; Sinton 2016: 53-65.). Das jeweils bestehende Beziehungsgeflecht, welches in der Regel aus Promotoren- und Opponenten-Typen (positiv und negativ gestimmte Stakeholder) mit unterschiedlicher Machtbasis besteht, ist anhand der Stakeholder-Analyse daraufhin zu untersuchen, welche Positionen die verschiedenen Anspruchsgruppen voraussichtlich einnehmen werden und welche Maßnahmen und Handlungsstrategien möglicherweise erforderlich sind, um deren Anforderungen

zielorientiert im jeweiligen Prozess zu berücksichtigen und zu koordinieren (vgl. Tietmeyer 2005, 622 ff.).

Des Weiteren wird durch die Analyse der Anspruchsgruppen die Transparenz bezüglich möglicher Stakeholder-Reaktionen erhöht, wodurch der Entscheidungsfindungsprozess für das Management insbesondere bei komplexen Sachverhalten erleichtert werden kann (vgl. Deutinger 2013: 66 f., 70; Krüger/Bach 2014: 301; Künkel et al. 2016: 127 f.). Vor allem bei Projekten, mit denen ein Wandlungsprozess einhergeht, sollten die Stakeholder frühzeitig in den Informationsfluss eingebunden werden, also bereits vor bzw. zu Beginn eines Projektes. Im Veränderungsmanagement ist die Stakeholderanalyse bspw. der Initialisierungsphase zugeordnet, wobei eine detailliertere Spezifizierung der Stakeholder, z. B. durch eine Betroffenheits- oder Key-Player-Analyse trichterförmig entlang des Prozesszyklus erfolgen kann. Dadurch besteht die Möglichkeit, dass die Vorstellungen und Ansprüche aller Beteiligten zum Wandlungsvorhaben transparent abgebildet werden, was wiederum eine gleichmäßige Informationsverteilung und die Erstellung eines gemeinsamen Grundverständnisses fördert (Krüger/Bach 2014: 299-302; Tietmeyer 2005: 624; Künkel et al. 2016: 9 f., 127.).

Generell ist zu beachten, dass mit der Stakeholder-Analyse ausschließlich Momentaufnahmen abgebildet werden, weshalb in Projektverläufen auftretende Veränderungen nicht automatisiert und prozesssimultan erfasst werden. Die spezifische Relevanz der Anspruchsgruppen sowie die Wirksamkeit eingesetzter Maßnahmen und Handlungsstrategien sind jedoch in der Regel dynamisch und können im Zeitverlauf und infolge unterschiedlicher Unternehmenskontexte variieren. Eine regelmäßige Evaluation der Ergebnisse ist somit erforderlich, um die identifizierten Stakeholder, ihre Priorisierung sowie die abgeleiteten Maßnahmenprogramme adäquat anzupassen oder ggf. eine Plankorrektur einzuleiten. Eine kontinuierliche Wiederholung der Stakeholder-Analyse kann folglich auch als Frühwarnsystem fungieren, da sowohl eine Erfolgsmessung als auch ein zeitnahe Gegensteuern durchgeführt werden kann (vgl. Deutinger 2013: 71, 127, 133 f.; Esch et al. 2014: 34; Tietmeyer 2005: 622 f.).

Die Analyse der Anspruchsgruppen kann in unterschiedlicher Form erfolgen, wie z. B. durch ein Interessen-Einfluss-Raster, eine Relevanz-Matrix oder das Stakeholder-Mapping (vgl. Künkel et al. 2016: 128-132; Krüger/Bacher 2014: 302 ff.; Vahls/Weiland 2013: 151). Durch das Interessen-Einfluss-Raster können z. B. Informationen darüber gewonnen werden, welches Engagement von Seiten der Prozessverantwortlichen benötigt wird, um bei den Stakeholdern ein ausreichendes Interesse für den jeweiligen Sachverhalt zu wecken. Außerdem wird auch deutlich, welche Anspruchsgruppen aufgrund ihrer Macht- und Interessenposition in jedem Fall im weiteren Prozess zu berücksichtigen sind und in welcher Form die Einbindung nach Möglichkeit erfolgen sollte (Prozess-Engagement) (vgl. Künkel et al. 2016: 127-130).

Aber auch die Relevanz-Matrix kann dazu herangezogen werden, um auf der Basis von „*Beeinflussbarkeit*“ und „*Einflussnahme*“ sowie einer zusätzlichen Ermittlung des jeweiligen Stakeholder-Interesses eine mögliche Handlungsstrategie je Stakeholdergruppe abzuleiten (vgl. Küger/Bach 2014: 303 ff.). Bei der Durchführung eines Stakeholder-Mappings hingegen soll die zumeist komplexe Situation zwischen den Akteurs- und Anspruchsgruppen analysiert werden, um ein Verständnis für die darin bestehenden Verhaltens- und Beziehungsstrukturen zu entwickeln. Ähnlich der zwei zuvor angeführten Instrumente ist auch beim Stakeholder-Mapping abschließend festzulegen, wie die Zusammenarbeit im Stakeholder-System künftig gefördert werden sollte. Diesbezüglich werden jedoch vorerst nur grobe Interventionsmöglichkeiten angeführt und keine spezifischen Handlungsstrategien wie beim Interessen-Einfluss-Raster und der Relevanzmatrix (vgl. Künkel et al. 2016: 130 ff.).

Hinsichtlich der Durchführung und Auswertung einer Stakeholderanalyse ist aber auch grundsätzlich zu beachten, dass i. d. R. einige Stakeholderanforderungen divergieren, weshalb diese nicht vollständig erfüllt werden können. Das primäre Interesse eines Aktionärs ist bspw. eine positive Entwicklung der Dividende während die Produktionsmitarbeiter z. B. ein effizienteres Reinigungssystem für erforderlich halten. Aber auch die Priorisierung von Stakeholdern aus Sicht der Funktionsbereiche kann unterschiedlich ausfallen, da der jeweilige Sachverhalt, bei dessen Bearbeitung die Stakeholder mitwirken, aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet wird. Die Marketingabteilung würde bei der Erweiterung des

Produktportfolios ggf. andere Anspruchsgruppen hervorheben als der Einkauf. Das Top-Management priorisiert bei der Umsetzung von Personalkürzungsmaßnahmen z. B. andere Stakeholder als der Kundenservice. Insgesamt ist darauf zu achten, dass bei einer Hierarchisierung der Anspruchsgruppen sowie deren Anforderungen eine bestmögliche Gesamt-Stakeholder-Sicht herausgearbeitet wird, die an die situationsspezifischen Gegebenheiten der Organisation angepasst ist (vgl. Kamiske 2015: 855; Esch et al. 2014: 38 f.).

Die Einbindung von Stakeholdern mit unterschiedlichen Anforderungen birgt jedoch auch das Potenzial, dass aus den jeweiligen Teilperspektiven (Anforderungen, Erfahrungen und Kompetenzen) eine allgemein akzeptierte Gesamtlösung abgeleitet werden kann, bei der bereits die bestehenden Konflikte aus dem Beziehungsgeflecht mitberücksichtigt werden. Des Weiteren wird durch ein gemeinsames Erarbeiten der Lösungs- und Handlungsoptionen die Wahrscheinlichkeit der Ergebnisakzeptanz und ggf. auch einer Ressourcenbündelung erhöht, da die beteiligten Anspruchsgruppen sich mit den jeweiligen Entscheidungen identifizieren können (vgl. Künkel et al. 2016: 5 f.).

Die Analyse der Anspruchs-Gruppen kann z. B. in Anlehnung an DEUTINGER, KRÜGER/BACH und KÜNKEL et al. erfolgen, wobei eine Untergliederung des Analyseprozesses in die drei aufeinanderfolgenden Teilschritte „*Stakeholder identifizieren – Betroffenheit*“, „*Stakeholder charakterisieren – Position*“ sowie „*Stakeholder-Reaktionen abschätzen und analysieren – Relevanz*“ vorgenommen werden kann (vgl. Künkel et al. 2016: 128 ff.; Deutinger 2013: 72; Krüger/Bach 2014: 301 f.).

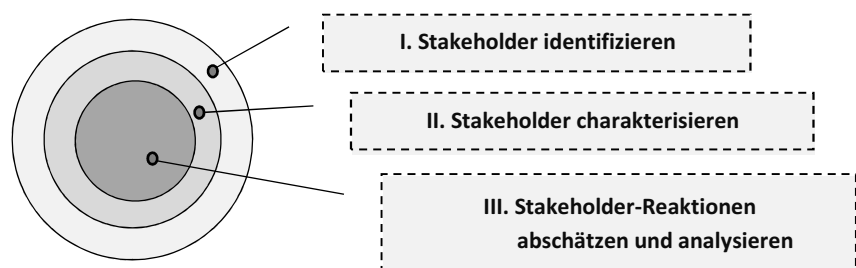


Abbildung 4: Teilschritte der Stakeholderanalyse i. A. an DEUTINGER (vgl. Deutinger 2013: 72).

Die im dreistufigen Analyseprozess ermittelten Stakeholdergruppen werden dann abschließend in einem Übersichtstableau abgetragen, welches die Bereiche „*Stakeholdergruppe*“, „*Stakeholder-Subgruppe*“, „*Repräsentativitätskriterium*“ und „*Stakeholder (-gruppen) -vertreter*“ umfasst.

Die Durchführung der einzelnen Prozessschritte kann dabei im Rahmen eines Workshops vorgenommen werden, wobei es zu beachten gilt, dass die Teilnehmerstruktur sämtliche Bereiche eines Unternehmens umfasst und die unterschiedlichen Perspektiven und Blickwinkel der Teilnehmer im weiteren Prozess adäquat berücksichtigt werden (vgl. Kamiske 2015: 907 f.).

Die Durchführung einer Stakeholderanalyse in einem gemeinsamen Workshop bietet aber auch grundsätzlich den Vorteil, dass die Kenntnisse und Erfahrungen der Workshop-Teilnehmer, in Bezug auf die bestehenden Anspruchsgruppen, im Analyseprozess berücksichtigt werden können, wodurch wiederum das allgemeine Verständnis für die Erwartungen der Stakeholder gefördert wird (vgl. Kamiske 2015: 856). Ebenso besteht aber die Möglichkeit, dass die Teilnehmer als Multiplikatoren wirken und die gemeinsam getragenen Ergebnisse kaskadenförmig in die jeweiligen Arbeitsbereiche der Organisation tragen. Dort können diese dann „*bottom up*“ -implementiert und bei Bedarf weiter ausdifferenziert werden (vgl. Krüger/Bach 2014: 113 f., 122, 311). Durch die persönliche Kommunikation im Rahmen des Workshops können zudem verschiedene Feedbackformen durch die Teilnehmer parallel erfasst werden (Körpersprache, Artikulation, Gesichtsausdruck etc.), wodurch ein gemeinsamer Verständnisrahmen geschaffen und gruppenlegitime Lösungsansätze abgeleitet werden können. Der Medienreichhaltigkeitstheorie zufolge weist die Face-to-Face-Kommunikation die größte „*information richness*“ auf, da das Deuten der Körpersprache als Variable in die Informationsverarbeitung mit einfließt (vgl. Draft/Lengel 1983: 6-11; Draft/Lengel 1986: 560 f.).

Die gesamte Stakeholderanalyse im Rahmen des Forschungsprojektes wurde in einem eintägigen Auftaktworkshop am 16. September 2015 bei der Allos Hof-Manufaktur GmbH in Bremen durchgeführt, gemeinsam mit 9 Führungskräften und Mitarbeitern aus unterschiedlichen Funktionsbereichen, Hierarchiestufen und Unternehmensstandorten der *Allos*-Gruppe. Die Rekrutierung der Workshop-

Teilnehmer erfolgte durch den Lenkungsausschuss des Forschungsprojektes. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Teilnehmergruppe möglichst interdisziplinär ausgerichtet ist und die Teilnehmerstruktur sämtliche Unternehmensbereiche der *Allos*-Gruppe umfasst. Auf die jeweilige Fachexpertise der einzelnen Teilnehmer wurde ausschließlich durch die Position im Unternehmen rückgeschlossen, da zum Zeitpunkt der Teilnehmerauswahl keine weiteren repräsentativen Bewertungskriterien zur Verfügung standen. Die Moderation des Workshops erfolgte durch PROF. DR. KARIN SCHNITKER und JAN BERSTERMANN.

Bei der Auswahl der Workshop-Teilnehmer wurden sowohl die drei Unternehmensstandorte der *Allos*-Gruppe als auch die Funktionsbereiche Geschäftsleitung, Marketing, Personalmanagement, Unternehmenskommunikation, Nachhaltigkeitsmanagement, Einkauf, IT, Mitarbeitervertretung, Vertrieb und Export berücksichtigt. Die Teilnehmer sind folgend aufgeführt und um den jeweiligen Unternehmensstandort, Funktionsbereich sowie die Position im Unternehmen ergänzt.

- Teilnehmer 1 - Bremen: Geschäftsleitung - Leitung Marketing
- Teilnehmer 2 - Bremen: Marketing – Senior Manager
- Teilnehmer 3 - Bremen: Kommunikation/Nachhaltigkeit – Leitung
- Teilnehmer 4 - Bremen: Personalmanagement – Mitarbeiterin
- Teilnehmer 5 - Bremen: Vertrieb – Teamleiter Customer Service
- Teilnehmer 6 - Bremen: Export – International Sales Manager
- Teilnehmer 7 - Freiburg: IT – Leitung
- Teilnehmer 8 - Freiburg: Mitarbeitervertretung
- Teilnehmer 9 - Drebber: Einkauf – Leitung (Drebber)

Nachfolgend sind die Führungskräfte und Mitarbeiter aufgeführt, die zwar als Experten für den Workshop identifiziert wurden, jedoch aus zeitlichen Gründen nicht an diesem teilnehmen konnten. Die Darstellung erfolgt ebenfalls unter Berücksichtigung der jeweiligen Unternehmensstandorte, Funktionsbereiche sowie der Position im Unternehmen.

- Teilnehmer 10 - Bremen: Geschäftsführung
- Teilnehmer 11 - Bremen: Geschäftsleitung – Leitung Vertrieb
- Teilnehmer 13 - Bremen: Supply Chain Management – Leitung
- Teilnehmer 14 - Bremen: Vertrieb - Mitarbeiterin Private Label
- Teilnehmer 15 - Bremen: Head of Financial Accounting
- Teilnehmer 16 - Bremen: Plant Operation Manager
- Teilnehmer 17 - Bremen: Finanzmanagement
- Teilnehmer 18 – Bremen: Vertrieb Export
- Teilnehmer 19 - Freiburg: Qualitätssicherung – Leitung
- Teilnehmer 20 - Freiburg: Energiemanagement – Leitung
- Teilnehmer 21 - Freiburg: Werksleitung
- Teilnehmer 22 - Drebbler: Werksleitung
- Teilnehmer 23 - Drebbler: Umwelt-/Energiemanagement – Leitung
- Teilnehmer 24 - Drebbler: Qualitätsmanagement – Leitung
- Teilnehmer 25 - Drebbler: Supply Chain Management – Leitung

Schritt I: Identifikation der wesentlichen Stakeholder(-gruppen)

Im ersten Schritt des Analyseprozesses wurde gemeinsam mit den Workshop-Teilnehmern die Betroffenheit aller potenziellen Anspruchsgruppen ermittelt, die das Forschungsprojekt positiv oder negativ sowie direkt oder indirekt beeinflussen können, oder auch ggf. selber von diesem beeinflusst werden/betroffen sind (vgl. Deutinger 2013: 72; Krüger/Bach 2014: 302; Künkel et al. 2016: 128). Die Ideenfindung erfolgte dabei vorerst unabhängig davon, wie mächtig die einzelnen Anspruchsgruppen sind und wie hoch ihr tatsächliches Einflusspotenzial ausfällt (vgl. Deutinger 2017: 72; Kamiske 2015: 856).

Zur Identifikation der wesentlichen Stakeholdergruppen wurde die Kreativitätstechnik „*Brainstorming*“ eingesetzt, wodurch die Workshop-Teilnehmer die Möglichkeit hatten, ihre Annahmen mündlich in den Identifikationsprozess einzubringen und anschließend im Plenum des Workshops zur Diskussion zu stellen. Die Brainstorming-Methode bietet dabei den Vorteil, dass durch die entstehende Gruppendynamik und die Bildung von Assoziationsketten relativ zeitschnell Ideen gesammelt werden können, die im weiteren Prozess eine gleichwertige Berücksichtigung finden (vgl. Drews/Hillebrand 2010: 39-47).

Die Ergebnisse des Identifikationsprozesses wurden auf einem Flipchart abgetragen, wobei eine Strukturierung dieser in unternehmensinterne und -externe Anspruchsgruppen vorgenommen wurde. Eine zusätzliche Untergliederung ist für die nachgelagerten Prozessschritte des Forschungsprojektes unerheblich. Infolgedessen wurde keine weitere Kategorisierung der Ergebnisse vorgenommen, was wiederum auch zu einer Komplexitätsreduktion hinsichtlich des Analyseprozesses beiträgt.

Um die Identifikation der Anspruchsgruppen im Workshop zu erleichtern, wurden den Teilnehmern die folgenden vorformulierten Leit- und Hilfsfragen zur Verfügung gestellt.

Leitfragen:

- Wer wird als potenzieller in-/externer Stakeholder von *Allos* betrachtet?
- Erste Einschätzung: Wie stark ist ihr Einfluss?
- Wird der Einfluss eher positiv oder eher negativ bewertet?

Hilfsfragen:

- Wer hat Interesse an den Führungsentscheidungen von *Allos* und deren Auswirkungen?
- Woher kommen wichtige in- und externe Impulse für das Nachhaltigkeitsprojekt?
- Wer hat Bedarf, dass *Allos* ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem einführt? (Wandlungsimpuls)

Die erarbeiteten Ideen wurden abschließend durch die Teilnehmer des Workshops bestätigt und bei Bedarf konsensual angepasst. Eine zusätzliche und isolierte Nachbereitung durch den Lenkungsausschuss oder das Moderationsteam wurde nicht vorgenommen.

Schritt II: Charakterisierung der Stakeholder(-gruppen)

Im Rahmen der Stakeholder-Charakterisierung soll ermittelt werden, von welchen der zuvor identifizierten Stakeholdergruppen tatsächlich ein Wandlungsimpuls zu erwarten ist und welche Position diese voraussichtlich ggü. dem Forschungsprojekt

einnehmen werden. Dabei sind auch die mögliche Stärke des Einflusses sowie die potenzielle Beeinflussbarkeit der Stakeholder zu erfassen und abzubilden. Dadurch wird deutlich, über wie viel Macht die einzelnen Anspruchsgruppen in Bezug auf das Forschungsprojekt verfügen (Ermittlung der Machtgrundlage) und zu welchem Zeitpunkt welche Interventionsmaßnahmen adäquat erscheinen, um eine negative Einflussnahme in Bezug auf den Prozess Erfolg abzuschwächen oder gar zu verhindern (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011: 154-160; Krüger/Bach 2014: 302 ff.; vgl. Künkel et al. 2016: 128 f.; Kamiske 2015: 856). Die Stakeholdercharakterisierung wird dabei in die folgenden Teilschritte untergliedert:

- I. Einstellung der Stakeholder zum Case (förderlich/nicht förderlich)
- II. Relevanz der Einflussnahme durch die Stakeholder
- III. Höhe des Einflusses durch die Stakeholder
- IV. Höhe der potenziellen Beeinflussbarkeit der Stakeholder

Die ersten zwei Teilschritte wurden in Anlehnung an die Relevanz-Matrix nach Krüger/Bach (vgl. Krüger/Bach 2014: 303) und das Interessen-/Einflussraster in der Moderationsform eines Stakeholder-Rades abgetragen (Reduzierung der Darstellungskomplexität im Workshop) (Das Stakeholder-Rad wurde bereits im Vorfeld des Workshops durch PROF. DR. SCHNITKER entwickelt). Dabei wurden die Anspruchsgruppen, von denen ein Wandlungsimpuls zu erwarten ist (identifizierte Stakeholder aus dem vorgelagerten Analyseschritt), als Radspeichen in die Rad-Rohlinge eingezeichnet, wobei die unternehmensinternen und -externen Stakeholdergruppen separaten Rädern zugeordnet sind.

Mit den Teilnehmern des Workshops und unter Einsatz der Brainstorming-Methode wurden daraufhin gemeinsam die Relevanz der Einflussnahme sowie die Einflusswirkung der Stakeholder bestimmt. Bei einer hohen Relevanz der Einflussnahme durch einzelne Stakeholder wurde die jeweils zugeordnete Radspeiche vollständig schraffiert, mit abnehmender Relevanz hingegen sinkt auch der ausgefüllte Flächenanteil einer Speiche. Um die Wirkung des Einflusses abzubilden, wurden die ausgefüllten Flächen der Radspeichen farblich markiert. Eine „blaue“ Färbung symbolisiert eine förderliche Wirkung und bei einer „rote“ Färbung wird von einer bedrohlichen beziehungsweise hemmenden Wirkung des Einflusses auf das Forschungsprojekt ausgegangen. Da einige der identifizierten

Stakeholder aber voraussichtlich sowohl positiv als auch negativ auf das Forschungsprojekt einwirken können, wurden einige der Radspeichen in ihrer Wirkungsfläche geteilt, je nach Wahrscheinlichkeit der Ausrichtung. Des Weiteren lag auch bei einigen der Anspruchsgruppen nur eine geringe Ausfüllung der Radspeichen vor. Hier ist davon auszugehen, dass die Einflusswahrscheinlichkeit gering ausfällt, weshalb die jeweiligen Anspruchsgruppen aus dem weiteren Analyseprozess ausgeschlossen wurden. Die Eliminierung erfolgte dabei auf der Basis der visuellen Ergebnisse und unter Berücksichtigung des Mehrheitsprinzips der Workshop-Teilnehmer.

Um die Durchführung der ersten zwei Charakterisierungsschritte zu erleichtern, konnten die Workshop-Teilnehmer ebenfalls die Leit- und Hilfsfragen aus der Stakeholderidentifikation heranziehen.

Zur weiteren Charakterisierung der im Analyseprozess verbliebenden Anspruchsgruppen, wurden die Stärke der Einflussnahme sowie die mögliche Beeinflussbarkeit der einzelnen Stakeholder ermittelt. Dazu wurden die Anspruchsgruppen in eine Relevanz-Matrix in Anlehnung an MÜLLER-STEWENS/LECHNER abgetragen (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011: 160-163; Poeschl 2013: 153 f.). Im weiteren Analyseprozess wurden dann nur die Stakeholdergruppen berücksichtigt, die oberhalb der Trennlinie (Beeinflussbarkeit der Stakeholder) der Relevanz-Matrix positioniert sind.

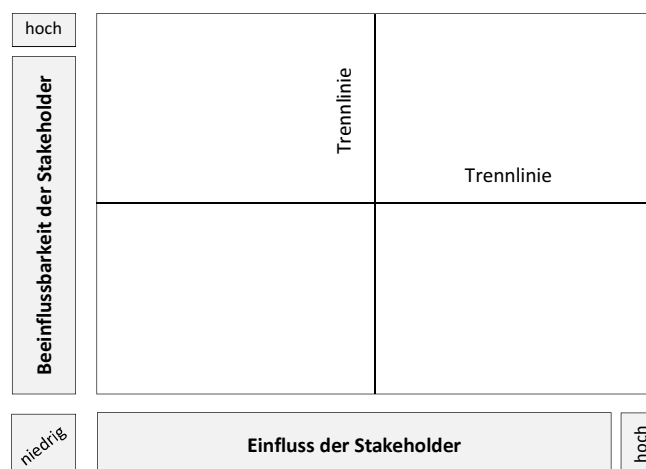


Abbildung 5: Relevanz-Matrix i. A. STEWENS und LECHNER (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011: 162).

Um die zwei abschließenden Charakterisierungsschritte unter Berücksichtigung der Relevanz-Matrix für die Workshop-Teilnehmer zu erleichtern, wurden die folgenden Leit- und Hilfsfragen zur Verfügung gestellt.

Leitfragen:

- Wie sind der Einfluss und die Beeinflussbarkeit der Stakeholdergruppe?
- Wie wahrscheinlich ist der Einfluss durch die Stakeholdergruppe?

Hilfsfragen:

- Wer hat bereits Absichten zur Einflussnahme geäußert oder bereits konkrete Aktivitäten mit Auswirkungen für die Strategie des Unternehmens veranlasst?
- Wer hat Interesse an einer Verbesserung seiner jetzigen Situation?
- Gibt es aufgrund eigener Absichten oder/und externer Entwicklungen erkennbaren Bedarf an grundsätzlichen Änderungen? Wer ist in/direkt betroffen?

Die Durchführung der gesamten Stakeholder-Charakterisierung erfolgte ebenfalls unter Einsatz der Brainstorming-Methode und unter Berücksichtigung des Mehrheitsprinzips.

Schritt III: Abschließende Beurteilung der Stakeholder-Repräsentativität

Abschließend wurde im Stakeholder-Analyseprozess eine Identifikation und Auswahl von repräsentativen Indikatoren bzw. Auswahlkriterien vorgenommen, um damit die Stakeholder (-gruppen) -vertreter zu den jeweils im Prozess verbliebenen Anspruchsgruppen zu ermitteln, welche dann in der nachfolgenden Delphi-Befragung die Experten (Repräsentanten) darstellen.

Die Auswahlkriterien wurden durch die Workshop-Teilnehmer bewusst festgelegt und sollen die Professionalität der einzelnen Vertreter in Bezug auf die jeweiligen beruflichen Handlungsfelder zuschreiben. Hierbei ist zu beachten, dass die Vertreter nicht ausschließlich dazu in der Lage sein sollten, ihr Spezialwissen jederzeit abzurufen, sondern auch über die Macht verfügen, dieses im engeren

Berufskontext sowie in übergreifenden Bereichen (Anschlussfähigkeit an andere Wissensbereiche/-formen) praxiswirksam zu nutzen. Die Experten stellen somit eine Macht-Wirkungs-Konfiguration dar, durch die das Handlungsfeld anderer Akteure entscheidend mit strukturiert werden kann (vgl. Häder 2000: 3 ff.; Flick 2016: 214 f.; Bogner et al. 2014: 11, 13 ff.).

Der Verwendungszusammenhang liegt dabei auf der Generierung von Betriebs- und Kontextwissen. Dabei soll zum einen, eine situative Problemstrukturierung auf der Basis von spezifischem Sonderwissen vorgenommen werden. Zum anderen werden die Experten aber auch ggf. mit einer späteren Implementierung der Ergebnisse des Forschungsprojektes betraut oder sind von deren Auswirkungen betroffen. Folglich sind in diesem Zusammenhang Informationen zu generieren, die der Logik einer tatsächlichen Realisierung folgen und im praktischen Kontext rekonstruiert werden können (vgl. Meuser/Nagel 2009: 470 ff.).

Des Weiteren wurde nicht nur die Verfügbarkeit relevanter Informationen bei der Auswahl der Stakeholder berücksichtigt, sondern auch die Verfügbarkeit der jeweiligen Anspruchsgruppenvertreter an sich sowie die Bereitschaft, die Informationen mit dem Interviewer in der Expertenbefragung zu teilen (vgl. Gläser/Laudel 2010: 117).

Hinsichtlich der Auswahl und Anzahl der Gruppenvertreter wurde auch berücksichtigt, dass diese während des Einbindungsprozesses wegfallen können, wodurch einzelne Stakeholdergruppen ggf. weniger oder gar nicht im weiterführenden Stakeholderdialog berücksichtigt werden. Infolge dessen wurde die Anzahl der Stakeholder (-gruppen) -vertreter pro Stakeholdergruppe und somit pro Argument auf 3 bis 5 Personen festgelegt (insgesamt 42 bis 70 Vertreter). Die genaue Anzahl hängt dabei von der tatsächlichen Erfüllung der Repräsentativitätskriterien durch die potenziellen Experten ab. Des Weiteren wurden die Stakeholdergruppen zum Teil in Stakeholder-Subgruppen selektiert, um die Tragweite der einzelnen Stakeholdergruppen adäquat abbilden zu können. Die Anzahl der Experten je Stakeholdergruppe bleibt dabei jedoch unverändert.

Die Stakeholder (-gruppen) -vertreter werden im Übersichtstableau aufgeführt, um diese als Repräsentanten in der nachfolgenden Delphi-Befragung berücksichtigen zu können. Folgend ist die Struktur des Übersichtstableaus beispielhaft aufgeführt.

Stakeholdergruppe	Stakeholder-subgruppe	Indikatoren	Stakeholdergruppenvertreter
<i>Einkauf</i>	<i>Keine Subgruppen vorhanden</i>	- standort-repräsentativ	- Ansprechpartner 1
		- Seniorität	- Ansprechpartner 2
<i>Kunde</i>	<i>Einzelhandel</i>	- Umsatzhöhe	- Ansprechpartner 3
		- Regionalität	- Ansprechpartner 4
	<i>Großhandel</i>	- Umsatzhöhe	- Ansprechpartner 5
...

Abbildung 6: Beispielhafte Abbildung der Struktur des Übersichtstableaus der *Allos*-Gruppe.

Um die Ermittlung der Repräsentativitätskriterien zu erleichtern und den subjektiven Einfluss der Workshop-Teilnehmern möglichst gering zu halten, wurden den Teilnehmern die folgenden Leit- und Hilfsfragen zur Verfügung gestellt.

Leitfragen:

- Welche Indikatoren bilden Vertreter unserer internen Stakeholdergruppen gut ab?
- Welche Indikatoren bilden Vertreter unserer externen Stakeholdergruppen gut ab?

Hilfsfragen:

- Inwiefern sollen Berufserfahrung, Geschlecht, Statusgruppe im Unternehmen (Mitarbeiter, Führungsperson), Verteilung in der Organisationsstruktur, regionale Ansässigkeit etc. im Bereich des Vertreters/Experten für die Auswahl eine Rolle spielen?
- Inwiefern kann die Bedeutung des Vertreters anhand seiner Marktanteile ermittelt werden (z. B. ABC-Kunden/Lieferanten, Mitgliederzahl von Verbands-/Medienvertretern, Kapitalanteile bei Kapitalvertretern etc.).
- Inwiefern sollte der Bildungsabschluss eine Rolle spielen?

Die Identifikation und Auswahl der Repräsentativitätskriterien sowie die Untergliederung der Stakeholdergruppen in Stakeholder-Subgruppen erfolgt in Analogie zu den vorherigen Analyseschritten (Brainstorming-Methode und Berücksichtigung des Mehrheitsprinzips). Für das Auffinden der Stakeholder (-gruppen) -vertreter wurden bereits im Workshop verantwortliche Personen bestimmt, die in einem vordefinierten Zeitraum die Namen und Anschriften im Übersichtstableau bereitstellen.

4.3.3 Analyse möglicher Dilemmata

Im Anschluss an die Analyse der Anspruchsgruppen wurde eine Ermittlung möglicher Zielantinomien vorgenommen, die ggf. zwischen den Antworten aus der nachfolgenden Delphi-Befragung und hinsichtlich der Unternehmensgruppe *Allos* auftreten können. Diese wurde umgesetzt, um die Stakeholder (-gruppen) -vertreter darauf vorzubereiten, dass einige Ergebnisse aus der Delphi-Befragung ggf. nicht zur selben Zeit in der *Allos*-Gruppe umgesetzt werden können, weil sie mit anderen Antworten aus der Befragung in Konflikt stehen. Durch die Dilemmata-Ermittlung soll somit ein weitestgehend einheitliches Verständnis aller Stakeholder (-gruppen) -vertreter in Bezug auf die künftigen Entscheidungen hergestellt werden, die ggf. auf Grund bestehender Dilemmata von Seiten der *Allos*-Gruppe und hinsichtlich des Forschungsprojektes getroffen werden, wie z. B. eine mögliche Eliminierung einzelner Hotspots infolge eines Dilemma bei der Ressourcenzuteilung im Rahmen des künftigen Nachhaltigkeitszielsystems (vgl. Krüger/Bach 2014: 27, 46 f., 56 f., 261).

Des Weiteren ist das gesamte Forschungsprojekt, an den G4-Leitlinien der GRI ausgerichtet. Im Rahmen der G4-Leitlinien wird die Ermittlung als auch eine transparente Darstellung möglicher Dilemmata in Bezug auf die „spezifischen Standardangaben“ gefordert, wobei die Ermittlung entweder durch die „Disclosure Management Approaches“ der GRI erfolgen kann oder durch ein im Unternehmen bereits genutztes Managementsystem. Somit stellt die Dilemmata-Ermittlung auch eine wesentliche Voraussetzung für die Nachhaltigkeitsberichterstattung dar, die im Anschluss an das Forschungsprojekt durch die *Allos*-Gruppe umgesetzt werden soll (vgl. GRI 2013a: 38).

Darüber hinaus dient die Offenlegung möglicher Dilemmata auch der Spannungsreduktion in Bezug auf das Auftreten von nicht erreichbaren Zielen, wodurch das Verhalten der Geschäftsleitung bezüglich auftretender Dilemmata sensibilisiert und die Akzeptanz sowie Legitimation von Widersprüchen im Unternehmen gefördert werden soll (vgl. Müller-Christ/Weßling 2007: 180 f., 195).

Die Dilemmata-Ermittlung im Forschungsprojekt wurde am 27.05.2016 im Rahmen eines unternehmensinternen Workshops in der Allos Hof-Manufaktur GmbH in Bremen durchgeführt. Am Ermittlungsprozess haben der Lenkungsausschuss und die Geschäftsführung von *Allos* teilgenommen, wobei die Moderation durch den Autor dieser Arbeit erfolgte.

Da die erste Befragungsrunde der nachfolgenden Delphi-Befragung in Anlehnung an die „spezifischen Standardangaben“ der GRI durchgeführt wird, wurden diese auch als Orientierungswerte in der Dilemmata-Ermittlung herangezogen. In der ersten Runde der Delphi-Befragung werden dabei die Stakeholder (-gruppen) -vertreter aus der Stakeholderanalyse in einem Experteninterview zu der Nachhaltigkeitsleistung von *Allos* in Bezug auf die einzelnen „spezifischen Standardangaben“ befragt, wobei eine Zuordnung der Standardangaben zu den Schwerpunktbereichen „Ökonomie“, „Ökologie“ und „Gesellschaft“ erfolgt. Diese drei Bereiche wurden in der Dilemmata-Ermittlung ebenfalls herangezogen und miteinander kombiniert, um diese hinsichtlich möglicher Antinomien zu analysieren. Die folgenden Bereiche wurden im Dilemmata-Workshop zusammen betrachtet und hinsichtlich möglicher Dilemmata untersucht.

- Kombination I: Ökologie und Gesellschaft
- Kombination II: Ökonomie und Ökologie
- Kombination III: Ökonomie und Gesellschaft

Um den Workshop-Teilnehmern den Ermittlungsprozess zu erleichtern, konnte diese die jeweiligen „spezifischen Standardangaben“ (Abfrage im Rahmen der nachfolgenden Delphi-Befragung) der G4-Leitlinien je Schwerpunktbereich heranziehen und hinsichtlich möglicher Dilemmata in Bezug auf die *Allos*-Gruppe untersuchen. Des Weiteren wurden die Teilnehmer auch darüber informiert, dass ggf. ein zeitverzögertes Eintreten/Auflösen eines Dilemmas (Zeitfalle) und/oder

eine räumliche Verlagerung der Handlungskonsequenzen des Unternehmens (räumlichen Falle) auftreten können (vgl. Ernst 1997: 22 ff.). Um diese Möglichkeiten im Analyseprozess zu berücksichtigen, wurden den Workshop-Teilnehmern die folgenden Leitfragen zur Verfügung gestellt, welche durch das Projektteam formuliert wurden. Diese galt es als eine Art Korrekturbogen auf jedes potenzielle Dilemma anzuwenden, um zu überprüfen, ob es sich auch faktisch um ein Dilemma handelt. Die Leitfragen wurden im Workshop zur plastischeren Darstellung mit einem Beispiel versehen.

- Unterliegt *Allos* einem (hohen) entgangenen Gewinn oder einem (starken) Verlust/Schaden, wenn es beide Ziele verfolgt?
- Entstehen die Dilemmata-Wirkungen zentral bei *Allos* selbst oder woanders/in der Lieferkette/Gesellschaft?
- Besteht das Dilemma kurz- und mittelfristig oder auch langfristig?
- Ist die Existenz des Unternehmens gefährdet, wenn man doch nicht nur eine Entweder-oder-Entscheidung trifft, sondern eine Sowohl-als-auch-Entscheidung?
- Kann das Dilemma ohne Zielveränderung aufgelöst werden?

Abschließend wurden die Ergebnisse aus dem Workshop in schriftlicher Form (E-Mail) und nach Abschluss der ersten Befragungsrunde an die Stakeholder (-gruppen) -vertreter aus der Stakeholderanalyse kommuniziert. Damit hatten diese die Möglichkeit, die potenziellen Dilemmata in der zweiten Befragungsrunde der Delphi-Methode zu berücksichtigen (Bewertung der Ergebnisse aus der ersten Befragungsrunde in Bezug auf ihre Wesentlichkeit). Eine Veröffentlichung der Ergebnisse aus der Dilemmata-Ermittlung bereits zu Beginn der Delphi-Befragung wurde nicht vorgenommen, damit die Ideenfindung ohne eine Einschränkung aufgrund möglicher Dilemmata erfolgen kann.

Nachfolgend ist der Methodenprozess dieser Forschungsarbeit grafisch aufgeführt, um dadurch die Übersichtlichkeit in Bezug auf das Vorgehen dieser Arbeit zu erhöhen. Die grün-schraffierten Felder stellen die Arbeitsschritte im Methodenprozess dar, die am Ende dieses Unterkapitels bereits erläutert wurden. Der orange-schraffierte Bereich wird im nächsten Unterkapitel behandelt.

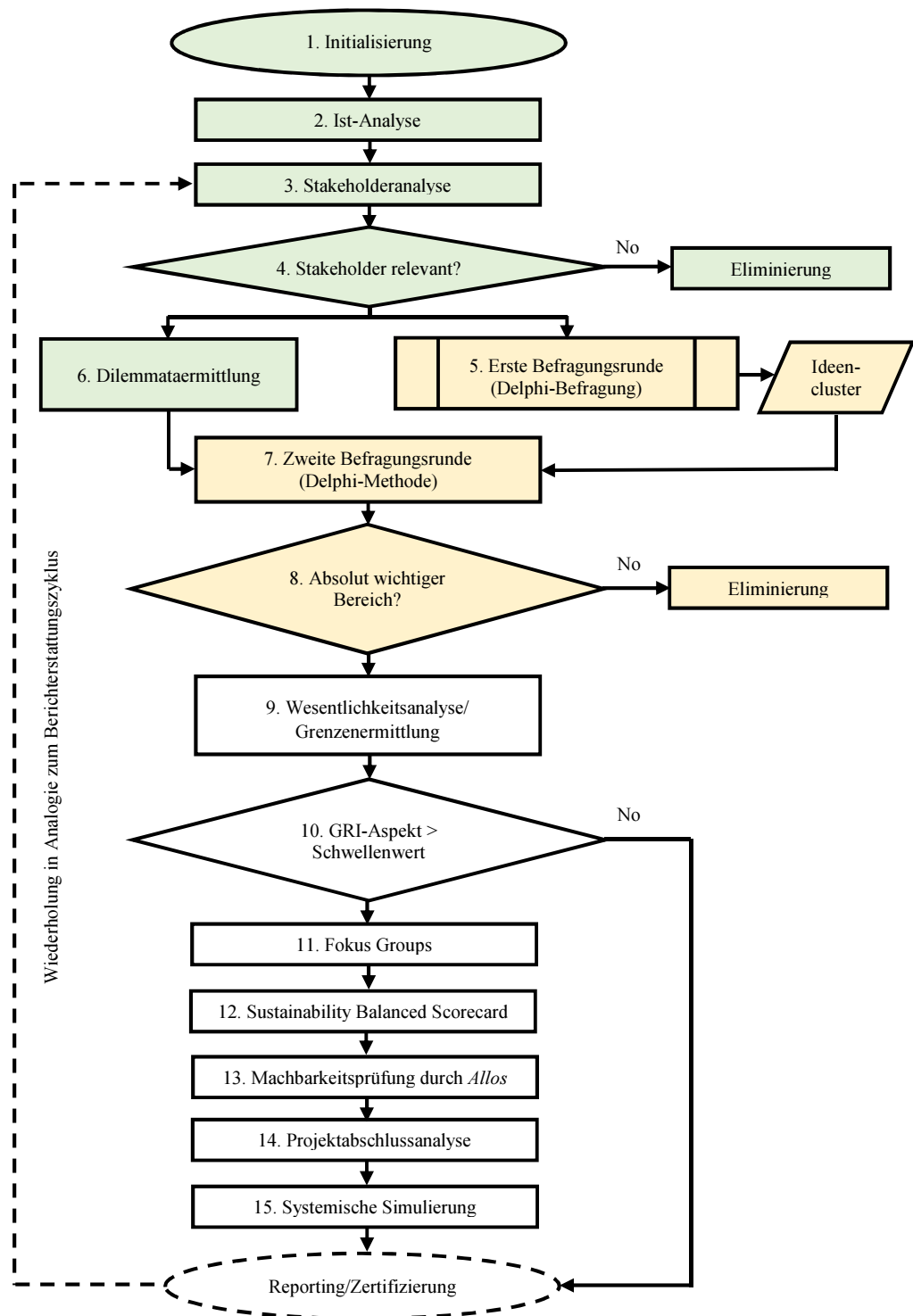


Abbildung 7: Ablaufdiagramm zum Forschungsprojekt der Allos-Gruppe (Teil II).

4.3.4 Identifikation der Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche mittels Delphi-Methode

Nach der Durchführung der Stakeholderanalyse und der Dilemmata-Ermittlung werden im Rahmen einer zweistufigen Delphi-Befragung die optimalen Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche für die Unternehmensgruppe *Allos* ermittelt. Dabei werden in der ersten Befragungsrunde die Stakeholder (-gruppen) -vertreter in einer Expertenbefragung zu den wesentlichen Hotspots der *Allos*-Gruppe befragt (Ideengeneration). Im Anschluss daran werden die Ergebnisse aus der ersten Befragungsrunde in anonymisierter Form an die Stakeholder (-gruppen) -vertreter rückgemeldet, damit diese eine Bewertung der Ergebnisse hinsichtlich ihrer Wesentlichkeit vornehmen können. Für die Ergebnisbewertung in der zweiten Befragungsrunde haben die Stakeholder (-gruppen) -vertreter zudem die Möglichkeit, die in der Dilemmata-Ermittlung erfassten Antinomien zu berücksichtigen. Somit dienen die Stakeholderanalyse und die Dilemmata-Ermittlung im Forschungsprojekt als Vormethoden der Delphi-Befragung und die Ergebnisse aus der Delphi-Befragung fließen in die nachfolgende Fokusgruppendifkussion sowie die Erstellung des Nachhaltigkeitszielsystems ein.

Bei der Delphi-Methode handelt es sich um ein Prognosemodell der empirischen Sozialforschung (vgl. Häder 2009: 57). Dabei wird durch gruppendifkynamische Prozesse und unter der Berücksichtigung von Expertenurteilen versucht, langfristige Prognosen nicht gesicherter und unvollständiger Wissensbereiche zu erstellen. Die Zielsetzung liegt dabei nicht in der exakten Vorhersage von Fortschritten oder Trends, wie bspw. bei einem Wetterbericht, sondern in der Ermittlung einer Informationsgrundlage für die Generierung künftiger Entscheidungs- und Handlungsalternativen (vgl. Häder 2009: 29; Häder 2015: 360; Ammon 2009: 461; Cuhls/Blind/Grupp 1998: 3; Aichholzer 2000: 68). Hinsichtlich der methodischen Zielsetzung nimmt HÄDER eine Untergliederung der Delphi-Befragung in die folgenden 4 Typen vor: „*Delphi-Befragungen zur Ideenaggregation*“, „*Delphi-Befragungen zur Vorhersage von unsicheren Sachverhalten*“, „*Delphi-Befragung zur Ermittlung von Expertenansichten*“ sowie „*Delphi-Befragungen zur Konsensfindung*“ (vgl. Häder 2015: 362 ff.).

Das Methodenvorgehen der Delphi-Untersuchung ist durch mindestens zwei Befragungszyklen gekennzeichnet, wobei die Ergebnisse jeder Befragungsrunde anonymisiert an die Teilnehmer rückgemeldet werden. Durch diesen Rücklauf besteht die Möglichkeit, dass die Experten ihre Aussagen unter der Berücksichtigung der generierten Gruppenmeinungen überdenken und bei Bedarf anpassen oder revidieren (Feedbackfunktion). Die Expertenbefragung wird dabei so häufig wiederholt, bis ein zuvor festgelegtes Abbruchkriterium erreicht wurde, wie bspw. eine vorgegebene Anzahl an Befragungszyklen oder eine möglichst hohe Ergebnisstabilität bzw. -konvergenz (vgl. Häder 2015: 360 f., Häder 2009: 21 f., Ammon 2009: 459 ff.). Sowohl die Durchführung der Befragungen, als auch die einzelnen Rückläufe erfolgen in der Regel in anonymisierter Form (vgl. Häder 2015: 360). Dies ist erforderlich, um die Einflussnahme durch „*high-status members*“ und somit die Entstehung von Meinungsführerschaften zu reduzieren (vgl. Riggs 1983: 89; Häder 2009: 22, 56 ff., 148; Ammon 2009: 459). Aber auch ein ggf. befürchteter Prestigeverlust der Experten infolge eines revidierten Urteils kann durch die Isolierung der Teilnehmer während der Befragung verhindert werden (vgl. Häder 2009: 57, 148).

Hier lässt sich auch der Hauptvorteil der Delphi-Befragung gegenüber einer Gruppendiskussion aufzeigen. Generell wird davon ausgegangen, dass aufgrund des persönlich-mündlichen Kontakts in Gruppendiskussionen, eine Verfälschung der Ergebnisse aufgrund von Meinungsführerschaften und Konformitätszwängen auftreten kann (vgl. Häder 2009: 55-59, 61 f.). In Delphi-Untersuchungen wird dieser Entwicklung durch die Anonymisierung der Prozessschritte entgegengewirkt, was jedoch dazu führt, dass auftretende Gruppendynamiken nicht unter der Berücksichtigung alltäglicher Kommunikationsbezüge und -weisen abgebildet werden können, wie es beispielsweise bei den Zielsetzungen der Gruppendiskussion angeführt wird (vgl. Flick 2016: 251 f., Häder 2009: 55 f. 61). Eine der Gruppe entsprechend angemessene Validierung und Rekonstruktion individueller Meinungen erfolgt bei der Delphi-Methode somit in der Regel herausgelöst aus alltäglichen Meinungsbildungs- und -austauschprozessen (vgl. Häder 2009: 55 f., 61 f., Flick 2016: 251 f.).

Darüber hinaus ist die Delphi-Methode nicht an bestimmte Zeitregime oder einen gemeinsamen Befragungs-Ort gebunden, wodurch der zeitliche und finanzielle

Aufwand geringer ausfallen kann als bei Gruppendiskussionen. Insbesondere bei der Rekrutierung exklusiver oder sehr großer Expertengruppen sind die Kosten und der Zeitaufwand für eine Gruppendiskussion häufig nicht oder nur begrenzt tragbar. Der Vorteil eines begrenzten Ressourcenaufwandes ist auch bei einstufigen Expertenbefragungen gegeben, wobei im Gegensatz zur Delphi-Untersuchung nur ein Befragungszyklus im Methoden-Design vorgesehen ist. Somit kann davon ausgegangen werden, dass sich bei normalen Expertenbefragungen zwar ein geringerer Zeitbedarf für den gesamten Befragungsprozess ergibt, dafür jedoch kein zusätzlicher Informationsgewinn durch das feedbackbedingte Auslösen kognitiver Prozesse zu erwarten ist. Des Weiteren kann bei der einstufigen Expertenbefragung auch kein Konsens in Bezug auf die Ergebnisse erreicht werden, da diese nur einstufig erhoben und nicht im Rahmen weiterer Befragungszyklen überarbeitet und quantifiziert werden (vgl. Häder 2009: 55-62).

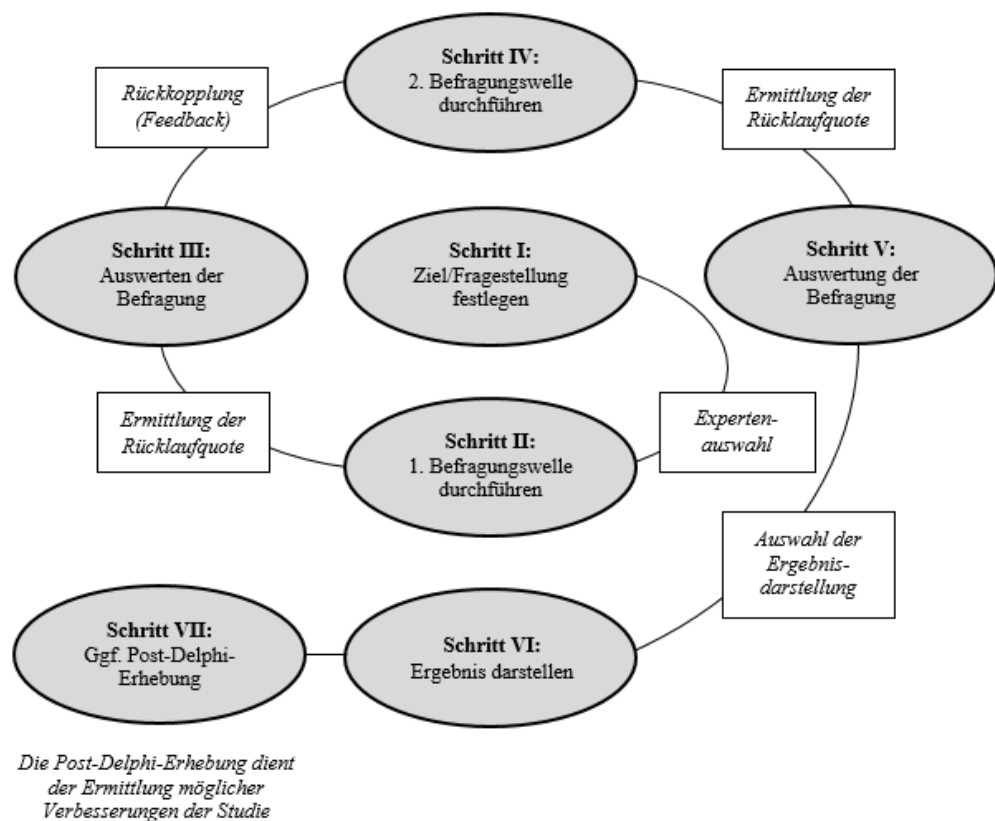


Abbildung 8: Methodendesign einer zweistufigen Delphi-Befragung i. A. an HÄDER (vgl. Häder 2009: 77-80).

Bei der Delphi-Befragung ist generell ist zu beachten, dass hinsichtlich der Methoden-Merkmale eine starke Variationsbreite besteht, wie u. a. bei der

Expertenanzahl/-auswahl, der erforderlichen Wiederholungsrunden sowie der Feedbackgestaltung und des Abbruchkriteriums (vgl. Häder 2015: 361). Zudem fallen auch die Erwartungen der Anwender und die Zielsetzungen an die Methode sehr unterschiedlich aus, wodurch wiederum negative Auswirkungen auf die Qualität der Ergebnisse, die Leistungsfähigkeit und die Validität zu erwarten sind (vgl. Häder 2009: 39 ff.). Dies kann auch anhand der vielfältigen Definitionsvorschläge unterschiedlicher Autoren seit den Entwicklungsanfängen in den 1950er Jahren aufgezeigt werden. So definiert BARDECKI die Delphi-Methode bspw. als *“a questionnaire method for organizing and sharing opinion through feedback“* (Bardecki 1984: 281). CUHLS/BREINER/GRUPP hingegen heben die Möglichkeit der Zukunftsforschung der Delphi-Untersuchung hervor und führen diese als *„das heute verfügbare bestmögliche Instrumentarium zur übergreifenden, langfristigen Technikvorausschau“* (Cuhls/Breiner/Grupp 1995: 1) an (vgl. Häder 2009: 21). HÄDER/HÄDER kritisieren die vielfältigen und teils beliebigen sowie unspezifischen Modifikationen der Methode und definieren die Delphi-Befragung als *„vergleichsweise stark strukturierter Gruppenkommunikationsprozess, in dessen Verlauf Sachverhalte, über die naturgemäß unsicheres und unvollständiges Wissen existiert, von Experten beurteilt werden“* (Häder/Häder 1995: 12).

Trotz der vielfältigen Anpassungen wird in der einschlägigen Literatur die Kombination aus den vier Prozessschritten *„Operationalisierung der Fragestellung“*, *„Fragebogenausarbeitung und Durchführung der Befragung“*, *„Aufbereitung der Ergebnisse und Rückmeldung an die Experten“* und die *„Wiederholung der Befragung bis zu einem vordefinierten Abschlusskriterium“* als *„klassisches Delphi-Design“* charakterisiert, welches die Grundlage für die übrigen Variationen darstellt (vgl. Häder 2015: 360 f.). Häder/Häder (1995) distanzieren sich von dieser beliebigen Modifikation unter der Vernachlässigung stringenter methodischer Regeln (Delphi-Methode als Universalansatz) und haben das klassische Vorgehen unter der Berücksichtigung einer spezifischen Zielausrichtung weiterentwickelt. Dabei wird die bereits zu Beginn dieses Unterkapitels angeführte Untergliederung der Methode in 4 unterschiedliche Typen vorgenommen: *„Delphi-Befragungen zur Ideenaggregation“*, *„Delphi-Befragungen zur Vorhersage von unsicheren Sachverhalten“*, *„Delphi-Befragung zur Ermittlung von Expertenansichten“* sowie *„Delphi-Befragungen zur Konsensfindung“* (vgl. Häder

2015: 362 ff.). Dies führt u. a. dazu, dass das Ziel der Studie bereits vor der eigentlichen Planung durch die Anwender bestimmt werden muss. Aber auch die Validität und Leistungsfähigkeit der Untersuchung sowie die Qualität ihrer Ergebnisse werden durch die Festlegung einer spezifischen Vorgehensweise erhöht (vgl. Häder 2009: 39 ff.).

Des Weiteren werden in der einschlägigen Literatur auch Unterschiede hinsichtlich der primären Anwendungsbereiche von Delphi-Befragungen angeführt, die im Verlauf der Entwicklungsgeschichte stetig erweitert wurden. Anfänglich wurden die Untersuchungen ausschließlich zur Vorhersage von Pferde- und Hunderennen sowie später für militärische Zwecke herangezogen. Im Rahmen der RAND CORPORATION wurde die Delphi-Methode, u. a. zur Entwicklung von Waffensystemen und zur Prognose möglicher Angriffsziele durch die Sowjetunion eingesetzt (vgl. Linstone/Turoff 1975: 10; Häder 2009: 2). Die Rezeption in die Betriebswirtschaftslehre, insbesondere in die strategische Unternehmensausrichtung erfolgte erst in den 70er Jahren (vgl. Häder 2009: 15). Dort wurde die Delphi-Befragung unter der Beeinflussung des „*Report on a Long Range Forecasting Study*“ (Gordon/Helmer 1964) der RAND CORPORATION erstmals zur langfristigen Bewertung von Wissenschafts- und Technologieentwicklungen eingesetzt (vgl. Häder 2009: 15). Aber auch das NATIONAL INSTITUTE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY POLICY organisiert seit Anfang der 70-er Jahre Delphi-Befragungen gemeinsam mit dem MINISTRY OF EDUCATION, CULTURE, SPORTS, *SCIENCE AND TECHNOLOGY*, wobei die Zielsetzung auf einer Vorausschau und Voraussicht von Forschungs- und Technologiethemata sowie deren gesellschaftlichen Auswirkungen liegt (vgl. Cuhls 2016: 104 ff., 112 f.).

Seit Anfang der 1990er Jahre ist das Interesse an der Delphi-Methode stark angestiegen, was u. a. auf die Globalisierung der Märkte und die daraus resultierenden Veränderungen der Wettbewerbssituationen zurückzuführen ist. Aber auch der Anstieg allgemeiner Unsicherheiten und die kaum noch überschaubaren Felder technischer Entwicklungen fungieren als Treiber für die stetig wachsende Nutzung der Methode. Folge dieser Veränderungen ist die Zunahme an komplexen sowie komplizierten und dynamischen Entscheidungssituationen mit erweitertem Zeithorizont. Infolge dessen ist auch

eine adäquate Entscheidungsfindung durch Experten mit Universalwissen nur noch begrenzt möglich, was wiederum dazu führt, dass der Bedarf an Expertengremien (Aggregation von Spezialwissen) und folglich auch der Delphi-Befragung weiter steigt (vgl. Häder 2000: 12, Häder 2009: 16).

4.3.4.1 Einsatz der Delphi-Methode im Forschungsprojekt

Das Ziel der Delphi-Befragung im Forschungsprojekt ist die Ermittlung der Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche für die Unternehmensgruppe *Allos*, wobei eine Einbindung der Stakeholder (-gruppen) -vertreter aus der zuvor durchgeführten Stakeholderanalyse erfolgt. Die Umsetzung wird dabei in Form einer zweistufigen Delphi-Befragung vorgenommen, wobei eine Anlehnung an den Delphi Typ I (Delphi-Befragung zur Ideenaggregation) sowie den Delphi-Typ IV (Delphi-Befragung zur Konsensfindung) nach HÄDER erfolgt (vgl. Häder 2009: 31 f., 34 ff.).

Die erste der zwei Befragungsrunden ist qualitativ angelegt, wobei in einer mündlichen Befragung der Stakeholder (-gruppen) -vertreter Ideen dazu gesammelt werden, in welchen Bereichen das Unternehmen *Allos* Nachhaltigkeitsschwerpunkte setzen sollte (Delphi-Typ I – Delphi-Befragung zur Ideenaggregation). Die Befragung erfolgt dabei unter Einsatz eines Interviewleitfadens, der die „spezifischen Standardangaben“ der G4-Leitlinien umfasst (GRI 2013a: Berichterstattungsgrundsätze und Standardangaben; GRI 2013 b: Umsetzungsanleitung). Dies ist deshalb erforderlich, weil durch das Forschungsprojekt auch die Grundlage für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung nach GRI geschaffen werden soll. Für eine Zertifizierung dieses Nachhaltigkeitsberichtes wird in den G4-Leitlinien eine Auswahl der wichtigsten „spezifischen Standardangaben“ in Bezug auf das berichtende Unternehmen und unter der Einbindung aller relevanten Stakeholder vorausgesetzt. Für eine Zertifizierung des Nachhaltigkeitsberichtes in Anlehnung an die GRI, ist somit eine Auswahl der „spezifischen Standardangaben“ unter Einbindung der relevanten Stakeholder unbedingt erforderlich (vgl. GRI 2013 a: 11 ff., 16; GRI 2013 b: 9 f.).

Das in der ersten Befragungsrunde generierte Material wird in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach KUCKARTZ und das Prozessmodell induktiver

Kategorienbildung nach MAYRING ausgewertet (vgl. Mayring 2015: 86; Kuckartz 2016: 100-122) und weitestgehend geclustert. Die aufgearbeiteten und anonymisierten Ergebnisse werden dann den Stakeholder (-gruppen) -vertreter in einer zweiten Befragungsrunde zurückgemeldet, damit diese eine Quantifizierung der Ergebnisse vornehmen können (Delphi-Typ II – Delphi-Befragung zur Konsensfindung).

Als Abbruchkriterium der Delphi-Befragung wurde die Durchführung von zwei Befragungsrunden festgelegt, um im gesamten Befragungsprozess eine möglichst hohe Rücklaufquote der Teilnehmer verzeichnen zu können. Dies ist erforderlich, damit die Befragungsergebnisse, die Prozessschritte des Forschungsprojektes sowie die spätere Implementierung des Nachhaltigkeitszielsystems (Sustainability Balanced Scorecard) von den Stakeholder (-gruppen) -vertreter getragen werden und somit eine Legitimierung des Forschungsprojektes und der Befragungsergebnisse erfolgt (vgl. Häder 2009: 112 f.; Künkel et al. 2016: 6-10). Des Weiteren kann davon ausgegangen werden, dass die verschiedenen Stakeholder (-gruppen) -vertreter unterschiedliche Anforderungen an die Nachhaltigkeitsleistung von *Allos* stellen (vgl. Kamiske 2015: 907 f.). Aus diesem Grund ist durch den Einsatz weiterer Befragungsrunden, die insbesondere mit zeitlichem sowie personellem Aufwand verbunden sind, kein positiver Einfluss auf die Ergebniskonvergenz zu erwarten (vgl. Kamiske 2015: 907 f.; Häder 2009: 61, 77 ff., 80, 82).

Folgend wird der Ablauf des projektspezifischen Vorgehens der Delphi-Befragung grafisch dargestellt.

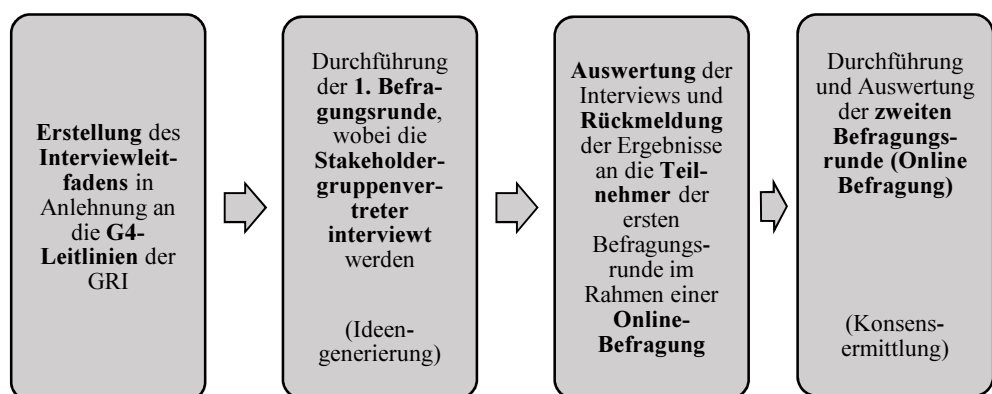


Abbildung 9: Ablauf des projektspezifischen Vorgehens der Delphi-Befragung.

4.3.4.2 Konzeption der ersten Befragungsrunde

Das Ziel der ersten Befragungsrunde der Delphi-Befragung ist die Sammlung möglichst vieler und vielfältiger Ideen zu den Nachhaltigkeitsschwerpunktbereichen der *Allos*-Gruppe unter Einbindung der zuvor ermittelten Stakeholder (-gruppen) -vertreter. Die Ergebnisse aus der ersten Befragungsrunde sollen dann in einer zweiten Befragungsrunde durch die Stakeholder (-gruppen) -vertreter hinsichtlich ihrer Relevanz für die *Allos*-Gruppe bewertet werden, um diese wiederum im Rahmen der nachfolgenden Fokusgruppen-Methode diskutieren zu können.

Die Durchführung der ersten Befragungsrunde erfolgt dabei unter Einsatz eines leitfadengestützten Experteninterviews, wobei der Leitfaden sich an den „spezifischen Standardangaben“ aus den G4-Leitlinien der GRI ausgerichtet. Außerdem besteht für die Stakeholder (-gruppen) -vertreter die Möglichkeit, zusätzliche Angaben in die Befragung einzubringen, die ggf. nicht durch die „spezifischen Standardangaben“ der GRI abgedeckt werden.

Der Einsatz von nichtstandardisierten, leitfadengestützten Interviews bietet gegenüber standardisierten Befragungen u. a. den Vorteil, dass die Sichtweisen der Experten stärker zur Geltung kommen, als es bspw. bei der Anwendung von Fragebögen der Fall ist (vgl. Flick 2016: 194; Kohli 1978). Aber auch bei der Berücksichtigung und Ermittlung unterschiedlicher Themen sowie genau bestimmbarer Informationen, die ausschließlich vom Ziel der Untersuchung ausgehen und nicht von den Antworten der Befragten, wird wiederum ein leitfadengestütztes und nichtstandardisiertes Vorgehen empfohlen (vgl. Gläser/Laudel 2010: 111). Des Weiteren dient der Leitfaden in einem Interview, aber auch zur gezielten Informationsgewinnung unter Berücksichtigung einer vorgegebenen Befragungsdauer, da das „scheinbar grenzenlose Informationsinteresse“ (Gläser/Laudel 2010: 187 f.) des Interviewers weitestgehend an den offenen Fragen des Leitfadens ausgerichtet wird. Dadurch soll nach Möglichkeit die Generierung von Informationen reduziert werden, die für die thematischen Schwerpunktbereiche einer Befragung irrelevant sind (vgl. Gläser/Laudel 2010: 187; Flick 2017: 216 f.).

Im Gegensatz zu biografischen Interviews steht bei Expertenbefragungen das jeweilige Fachwissen zu einem spezifischen Handlungsfeld im Fokus der Informationsgewinnung und weniger das Subjekt an sich. Auch wird die Expertise nicht ausschließlich der Person im Einzelfall zugeordnet, sondern repräsentativ zur Abbildung einer bestimmten Gruppenmeinung herangezogen (vgl. Flick 2016: 214). Dies ist insbesondere im Rahmen des Forschungsprojektes von Bedeutung, da die befragten Stakeholder (-gruppen) -vertreter eine gesamte Anspruchsgruppe im Interview repräsentieren.

Des Weiteren ist im Verlauf der Interviewführung aber auch grundsätzlich darauf zu achten, dass der Zugang zum Expertenwissen kontrolliert erfolgt und, dass hinsichtlich der Fokussierung keine Steuerungsprobleme auftreten, wie bspw. ein Wechsel der/des Befragten zwischen seiner Einstellung als Privatperson und seiner Rolle als Fachexperte. Diese Problematik tritt häufig bei der Durchführung von „*rhetorischen Interviews*“ auf, bei denen der Befragte sein Wissen unter Ausschluss der eigentlichen Fragestellungen referiert. Um dieser Problematik Vorzubeugen, ist es erforderlich, dass der Interviewer die unergiebigsten Themen aus der Informationsgenerierung selektiert und den Experten zur ursprünglichen Thematik zurückführt. In diesem Zusammenhang wird auch insbesondere der Vorteil einer Leitfaden-Orientierung deutlich, da durch den Einsatz eines Leitfadens die Themenfokussierung erhöht und aufgrund einer stärkeren Strukturierung des Interviews auch der Zeitbedarf für die Interviewführung reduziert wird (vgl. Gläser/Laudel 2010: 172; Flick 2017: 216 f.).

Der Interviewleitfaden im Forschungsprojekt umfasst zu einem Großteil hypothetische Meinungsfragen, da nicht ausschließlich Wissen oder Erfahrungen erfasst und akkumuliert werden sollen, sondern die Einstellungen und Meinungen zu den Nachhaltigkeitsschwerpunkten der *Allos*-Gruppe. Die Experten sollen somit eine realitätsungebundene Prognose dazu abgeben, welche Aspekte der Nachhaltigkeit ihrer Meinung nach für die Unternehmensgruppe *Allos* als wichtig zu erachten sind. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Stakeholder (-gruppen) -vertreter zum Zeitpunkt des Interviews eine bestimmte Situation simulieren, die nicht zwangsläufig auf eine erlebte Beobachtung oder Handlung zurückzuführen ist. Somit ist diese auch im Falle einer Realisierung ggf. kontextual durch die *Allos*-Gruppe zu modifizieren (vgl. Gläser/Laudel 2010: 122 - 130). Des Weiteren enthält

der Interviewleitfaden auch 4 Fragen zum Hintergrund und zur Demografie, um nachträglich rückschließen zu können, welche Stakeholdergruppen durch Stakeholder (-gruppen) -vertreter am Befragungsprozess beteiligt waren und wie lange sie bereits mit der *Allos*-Gruppe in Kontakt stehen.

Der gesamte Interviewleitfaden für die erste Befragungsrunde ist hinsichtlich seines strukturellen und inhaltlichen Aufbaus an den G4-Leitfaden der GRI ausgerichtet und umfasst die Schwerpunktbereiche (Aspektkategorien) „*Allgemeine Aspekte*“ (3 Fragen), „*Ökonomie*“ (4 Fragen), „*Ökologie*“ (11 Fragen) und „*Gesellschaftlich*“ (30 Fragen) (vgl. GRI 2013 b: 63). Der Fragenblock „*Gesellschaftlich*“ ist zusätzlich in die drei Bereiche „*Arbeitspraktiken – Menschenwürdige Beschäftigung*“ (8 Fragen), „*Gesellschaftlich – Menschenrechte*“ (10 Fragen), „*Gesellschaftlich – Gesellschaft*“ (7 Fragen) und „*Gesellschaftlich – Produktverantwortung*“ (5 Fragen) unterteilt (vgl. GRI 2013 b: 63). Die einzelnen Fragen beziehen sich dabei auf die jeweiligen „*spezifischen Standardangaben*“ der GRI. Der gesamte Interviewleitfaden kann im Anhang I dieser Forschungsarbeit eingesehen werden und der strukturelle Aufbau ist folgend in grafischer Form visualisiert.

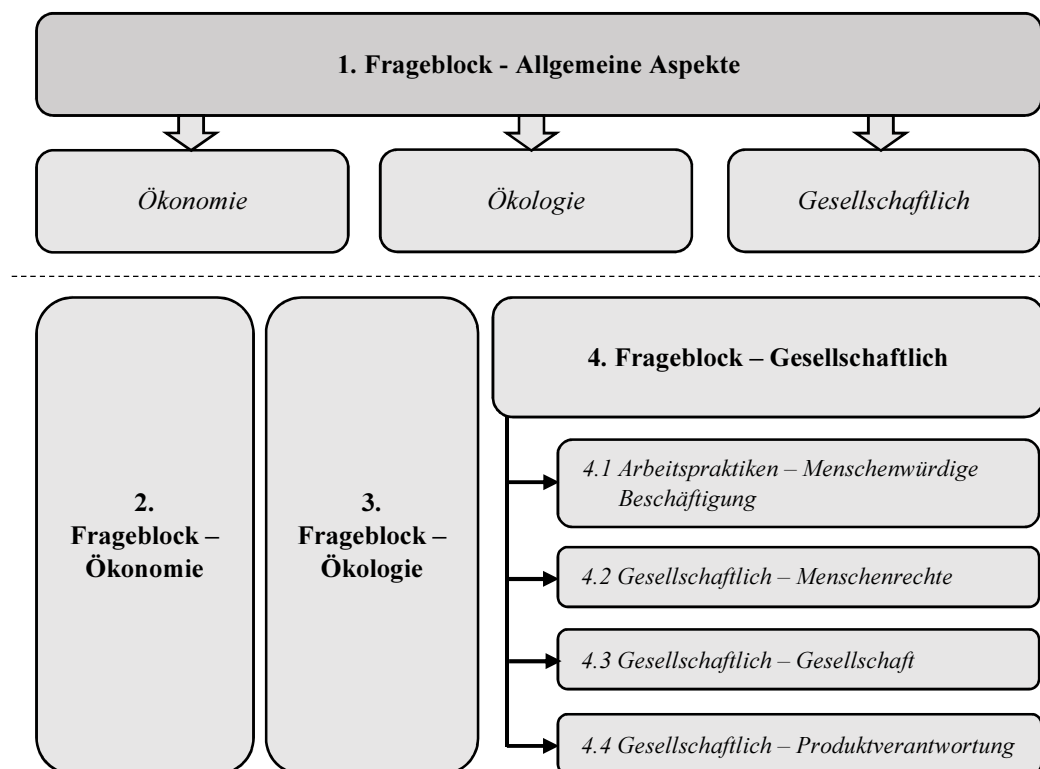


Abbildung 10: Aufbau des Interviewleitfadens in Anlehnung an die G4-Leitlinien der GRI.

Des Weiteren werden die Untersuchungsziele im Interviewleitfaden als offene Fragen entlang der „spezifischen Standardangaben“ der GRI ausformuliert und nicht als Annahmen. Somit wird durch eine maximale Offenheit der Fragen die Gefahr reduziert, dass der Interviewpartner seine Antworten aufgrund des Anpassungs- oder Widerspruchsverhalten z. B. an den Meinungen des Interviewers oder des Unternehmens ausrichtet, um deren Erwartungen zu erfüllen, wie es beispielsweise durch den Einsatz von Suggestivfragen gefördert wird (vgl. Gläser/Laudel 2010: 131, 135, 137, 163, 177).

Die projektspezifische Expertenauswahl wurde bereits im Rahmen der Stakeholderanalyse umgesetzt und erfolgt sowohl in Anlehnung an die Rekrutierung von Experten für die Durchführung einer Delphi-Befragung nach HÄDER (2012), als auch auf die Expertenidentifikation zur Umsetzung eines Experten-Interviews nach BOGNER/LITTIG/MENZ (2014), GLÄSER/LAUDEL (2010) und FLICK (2016). Hiernach handelt es sich bei Experten nicht zwangsläufig um eine überdurchschnittlich qualifizierte Person, die bspw. einer „Funktionselite“ angehört, wie z. B. ein exponierter Wissenschaftler eines spezifischen Forschungsbereichs, sondern all jene Personen, die ein besonderes Wissen in Form von technischem Handlungs- sowie Kontextwissen aufweisen. Dies kann bspw. der Einkäufer eines Unternehmens sein, der über ein bestimmtes Wissen hinsichtlich der internen Beschaffungsprozesse verfügt, oder ein Unternehmensberater, der ein besonderes Wissen bezüglich der Beratung von Organisationen vorweisen kann (vgl. Meuser/Nagel 2009: 465 f., 470 ff.; Bogner et al. 2014: 9-15, 23 f.). Grundsätzlich ist jedoch davon auszugehen, dass kein einzelner Experte über alle benötigten Informationen verfügt, da diese aus verschiedenen und vor allem auch persönlichen Perspektiven rekonstruiert werden. Aus diesem Grund werden in dieser Forschungsarbeit die Informationen durch die Einbindung unterschiedlicher Stakeholder (-gruppen) -vertreter und somit auch verschiedener Schwerpunktbereiche zusammengetragen (vgl. Meuser/Nagel 2009: 466-470).

Auch sollte bei der Expertenauswahl darauf geachtet werden, dass keine persönlichen Bekanntschaften zwischen dem Interviewer und den Befragten bestehen, um möglichst umfangreiche und unverzerrte Informationen abrufen zu können. Bei Bekanntschaften tendieren die Befragten häufig dazu, ihre Antworten

insoweit anzupassen, dass die Beziehungen außerhalb des Befragungsprozesses nicht negativ beeinträchtigt werden. (vgl. Gläser/Laudel 2010: 131, 135, 137, 163, 177).

4.3.4.3 Vorgehen zur Durchführung der ersten Befragungsrunde

Die erste Befragungsrunde im Rahmen des Forschungsprojektes erfolgte vom Januar 2016 bis zum Juni 2016 und wurde ausschließlich durch den Verfasser dieser Forschungsarbeit vorgenommen. Als zu befragende Experten wurden die Stakeholder (-gruppen) -vertreter aus der Stakeholderanalyse herangezogen und die Interviews wurden je nach Wunsch der Stakeholder (-gruppen) -vertreter entweder „*face-to-face*“ oder per Telefon durchgeführt.

Von Seiten der *Allos*-Gruppe wurde vorausgesetzt, dass die potenziellen Interviewpartner vor der Durchführung der Interviews durch die Leiterin Unternehmenskommunikation der *Allos*-Gruppe über das Forschungsprojekt informiert werden. Dabei wurden den Stakeholder (-gruppen) -vertreter eine Beschreibung der einzelnen Prozessschritte, die Zielsetzungen des Forschungsprojektes, der Anlass und die Dauer für die Befragung sowie der verwendete Interviewleitfaden per E-Mail zugesendet/mitgeteilt. Auch wenn aus der Übermittlung des Leitfadens im Vorfeld der Befragung ggf. eine Beeinflussung des Antwortverhaltens einhergeht (vgl. Gläser/Laudel 2010: 159 f.), wurde dieses Vorgehen durch die unternehmensinternen Mitglieder des Lenkungsausschusses als Vorbedingung für den Befragungsprozess definiert. Um das Gefühl einer möglichen Überrumpelung zu vermeiden bzw. abzuschwächen, erfolgte die Kontaktaufnahme durch den Interviewer mit einem Zeitabstand von zwei Wochen zur Informationsbereitstellung durch die Leiterin Unternehmenskommunikation. Dabei wurden sowohl das Einverständnis, als auch die Zeit- und Ortsplanung für die Interviewführung eingeholt/festgelegt (telefonisch) (vgl. ebd., S. 159, 164-166). Um insbesondere auch die Teilnahme statushoher Interviewpartner zu fördern (z. B. Mitglieder der Geschäftsführung), wurde für die Wahl des Interviewtermins ein Zeitraum von 3 Monaten festgelegt (vgl. ebd., S. 164-166). Des Weiteren wurden die internen Stakeholder für die Befragung von der Arbeit freigestellt, um die Bereitschaft zur Teilnahme nicht durch hohe Arbeitsbelastungen zu reduzieren.

Der in der Befragung eingesetzte Interviewleitfaden umfasst insgesamt 58 Fragen, von denen 54 Fragen als hypothetische Meinungsfragen und 4 Fragen als Hintergrund- und demografische Fragen konstruiert sind. Die einzelnen Interviews wurden mit einer „*Aufwärmfrage*“ begonnen, bei der die Interviewpartner kurz erläutern sollten, wie gut sie über den Befragungsprozess und das Forschungsprojekt bereits informiert sind und, ob ggf. noch weitere Fragen bestehen, die vor dem eigentlichen Interview zu beantworten sind. Dieser Vorspann dient der Förderung des Gesprächsklimas, aber auch der Einstellung eines gemeinsamen Gesprächsniveaus (Expertise des Interviewers und der Befragten). Außerdem wurden die Befragten in diesem Zusammenhang auch erneut über die Anonymität und Freiwilligkeit der Teilnahme informiert (vgl. Glaser/Laudel 2010: 147 f.; 170 ff.; Bogner et al. 59 ff.).

Auch der erste Frageblock „*Allgemeine Aspekte*“ des Leitfadens kann noch der Aufwärmphase zugeordnet werden. Dort konnten die Befragten bei geringer Detaillierungstiefe sowie möglichst großer Unschärfe ihre Meinung frei äußern, um Spannungen zu lösen, den Gedankenprozess anzustoßen und dem Interviewer die Aufnahmefähigkeit zu signalisieren (vgl. Glaser/Laudel 2010: 59 ff.; 147 f.; 170 ff.).

Mit den 51 daran anschließenden Meinungsfragen aus dem Leitfaden wurden die Einstellungen und Meinungen der Stakeholder (-gruppen) -vertreter zu den spezifischen Standardangaben der G4-Leitlinien in Bezug auf die *Allos*-Gruppe (GRI 2013 b: 63) abgefragt. Die Berücksichtigung der GRI-Aspekte innerhalb der Fragen ist erforderlich, um den Befragungsprozess an den Berichterstattungsgrundsätzen der G4-Leitlinien auszurichten (vgl. GRI 2013 a: 11 ff., 16; GRI 2013 b: 9 f.). Des Weiteren wurde aber auch zum Abschluss des Interviews erfragt, ob noch weitere Anmerkungen zu erfassen sind, die für die behandelte Thematik zwar relevant sind, im Interviewverlauf aber bisher noch nicht berücksichtigt wurden (vgl. Gläser/Laudel 2010: 191 f.). Eine detaillierte Beschreibung des strukturellen und inhaltlichen Aufbaus des Leitfadens wurde bereits im vorherigen Unterkapitel angeführt, weshalb an dieser Stelle bewusst darauf verzichtet wird.

Des Weiteren wurden die Stakeholder (-gruppen) -vertreter zu Beginn des Interviews auch darüber informiert, dass alle Fragen unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsleistung von *Allos* zu beantworten sind, weshalb der Nachhaltigkeitsbegriff nicht in jeder Frage explizit aufgeführt wird. Dadurch soll die Fragestellung eine möglichst klare und verständliche Formulierung aufweisen und nicht infolge eines multiplen Charakters in unterschiedliche Richtungen interpretiert werden (vgl. Gläser/Laudel 2010: 41 f.). Folgend ist eine Frage aus dem Interviewleitfaden exemplarisch aufgeführt.

„*Wirtschaftliche Leistung*“: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?

Eine Änderung der Fragestellung wurde lediglich durch den Austausch des jeweiligen GRI-Aspektes vorgenommen, in diesem Fall der „*Wirtschaftliche Leistung*“-Aspekt.

Durch die Hintergrund- und demografischen Fragen wurden das Geburtsjahr, das Geschlecht, die Zugehörigkeit der Anspruchsgruppe (unternehmensintern/-extern) sowie die Art und Dauer der Beziehung zu *Allos* abgefragt. Durch diese vergleichbar leicht zu beantwortenden Fragen soll für die Experten ein angenehmer Interviewabschluss gefördert und eine Zuordnung zur Anspruchsgruppe möglich sein.

Der Interviewleitfaden wurde vor der Befragung durch die externe Projektleitung und zwei weitere Mitarbeiter der Hochschule Osnabrück auf die Zielausrichtung, die Verständlichkeit, die Stringenz und die Zeitdauer überprüft. Dabei wurden die Aspektkategorie „*Kinderarbeit*“, „*Zwangs- und Pflichtarbeit*“ sowie „*Rechte indigener Bevölkerung*“ als „*heikle*“ Fragen eingestuft. Um in den Interviews trotzdem möglichst unverzerrte Antworten zu erhalten, wurde versucht, die Fragen zu „*ent-tabuisieren*“. Dazu wurde den Befragten in den Interviews suggeriert, dass diese Fragen auch bereits mit sozial unerwünschten bzw. problematischen Antworten erwidert wurden und dass diese bisher sehr unterschiedlich ausgefallen sind (vgl. Gläser/Laudel 2010: 182 ff.). Dazu wurden „*illustrierende Beispiele*“ in den Befragungsprozess eingebracht, die jeweils Extrembeispiele der Antwortmöglichkeiten abdecken und zwischen positiven und negativen

Antwortmöglichkeiten ausbalanciert sind (vgl. Patton 1990: 317; Gläser/Laudel 2010: 139 f.). Dies ist deshalb erforderlich, damit den Interviewpartnern durch die Beispielantworten neutral begegnet werden kann und diese nicht in eine bestimmte Antwortrichtung gelenkt werden (vgl. Gläser/Laudel 2010: 135, 139 f.).

Die Durchführung der Interviews erfolgte je nach Wunsch, Erreichbarkeit und zeitlicher Verfügbarkeit der Interviewpartner in persönlich-mündlicher (face-to-face) oder telefonischer Form. Da gemäß der Medienreichhaltigkeitstheorie die höchste „*information richness*“ in Face-to-face-Situationen gegeben ist, da neben der reinen Daten und Informationsbereitstellung auch Körpersprache, Ausdruck sowie Intonation berücksichtigt werden, wurde bei allen Interviews die persönlich-mündliche Befragung priorisiert. Bei telefonisch geführten Interviews liegt zwar ebenfalls eine hohe Reichhaltigkeit der Informationen vor, jedoch konnten die Faktoren „*Köpersprache*“ und „*Ausdruck*“ in den Interviews nicht berücksichtigt werden (vgl. Draft/Lengal 1983: 12 f.). Zudem konnten mögliche ablenkende Nebentätigkeiten, wie beispielsweise das Schreiben einer E-Mail oder das Sortieren von Unterlagen nicht ausgeschlossen werden, was wiederum den Vorteil eines persönlich-mündlichen Kontakts bestärkt (vgl. Gläser/Laudel 2010: 153). Insgesamt wurden 30 persönlich-mündliche Interviews und 23 telefonische Interviews im Rahmen des Forschungsprojektes geführt.

Die Protokollierung der Interviews wurde durch den Interviewer in handschriftlicher Form vorgenommen, da bereits im Informationsgespräch mit der Leiterin Unternehmenskommunikation der *Allos*-Gruppe 9 der Stakeholder (-gruppen) -vertreter mit der Forderung an *Allos* herangetreten sind, dass von einer Tonaufzeichnung abzusehen ist. Zwei weitere Stakeholder (-gruppen) -vertreter äußerten diesen Wunsch unmittelbar vor dem Interview. Zur stringenten Einhaltung der Methodik wurden auch für die übrigen Interviews Gesprächsprotokolle angefertigt und auf eine Tonaufzeichnung verzichtet. Dies hat zwar den Vorteil, dass die Interviews ggf. stärker einer natürlichen Gesprächssituation entsprechen, dafür ist jedoch auch von einem höheren Informationsverlust sowie größeren Informationsveränderungen auszugehen (vgl. Gläser/Laudel 2010: 153 f., 171.). Ebenfalls wurde durch 6 Vertreter der zu befragenden Experten eingebracht, dass keinerlei Zuordnung der Antworten zu ihrer Person ermöglicht werden darf,

weshalb die Ergebnisse lediglich einem Stellhalter (Stakeholder 1, Stakeholder 2 usw.) zugeordnet wurden.

Am Ende der Interviews wurde den Stakeholder (-gruppen) -vertreter erneut das weitere Untersuchungsvorgehen erläutert und die Möglichkeit gegeben, ggf. noch bestehende Rückfragen zu äußern. Des Weiteren wurden die Befragten darüber informiert, dass Ihnen sämtliche Befragungsergebnisse sowie auch die Ergebnisse aus den weiteren Prozessschritten des Forschungsprojektes in aufgearbeiteter Form per E-Mail übermittelt werden. Hierdurch soll sowohl die Relevanz der Teilnahme an der Befragung, als auch die Berücksichtigung der Befragungsergebnisse im Nachhaltigkeits-Zielsystem der *Allos*-Gruppe verdeutlicht werden (vgl. Gläser/Laudel 2010: 191 f.).

Die Transkription erfolgte in der Regel direkt nach der Befragung in Anlehnung an das vereinfachte Transkriptionssystem nach DRESING/PEHL (vgl. Dresing/Pehl 2015: 20-23), solange nicht mehrere Interviews an einem Tag geführt wurden. In diesem Fall wurde die Transkription am Folgetag durchgeführt. Im Rahmen der Transkription wurden die gesamten Antworten in Standardorthographie verschriftet und Wortschleifungen geglättet. Da es zur Ideengenerierung bezüglich der optimalen Indikatorbereiche für die Nachhaltigkeitsleistung der *Allos*-Gruppe und auch für den weiteren Projektprozess irrelevant ist, wie etwas gesagt wird, wurden paraverbale und nichtverbale Äußerungen in den Gesprächsprotokollen nicht berücksichtigt und folglich auch nicht transkribiert. Da die Befragung vom Verfasser dieser Arbeit geführt und dokumentiert wurde, konnte keine zusätzliche Verschriftlichung der Äußerungen und Erklärung vorgenommen werden, die von Seiten des Interviewers in die Befragung eingebracht wurden. Auch besondere Betonungen sowie aussageunterstützende nonverbale Äußerungen, wie z. B. Zögern und Unterbrechungen wurden nicht erfasst. Wie bereits im vorherigen Absatz beschrieben, wurde im Transkript jeder Sprecher durch einen Stellhalter gekennzeichnet und einem eigenen Absatz zugeordnet. Unverständliche Sätze oder gar Passagen sind im Gesprächsprotokoll nicht aufgetreten und wurden somit auch nicht gekennzeichnet.

4.3.4.4 Vorgehen zur Auswertung der ersten Befragungsrunde

Die Auswertung der ersten Befragungsrunde erfolgt in Anlehnung an die inhaltlich strukturierte qualitative Inhaltsanalyse nach KUCKARTZ (2016) und das Prozessmodell induktiver Kategorienbildung nach MAYRING (2015). Das Ablaufschema der strukturierten Inhaltsanalyse umfasst dabei die Phasen *„Initiierende Textarbeit“*, *„Entwickeln von Hauptkategorien“*, *„Codieren des gesamten Materials mit den Hauptkategorien“*, *„Zusammenstellen aller mit der gleichen Hauptkategorie codierten Textstellen“*, *„Induktives Bestimmen von Subjektkategorien am Material“*, *„Codieren des kompletten Materials mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem“* sowie *„Einfache und komplexe Analysen, Visualisierungen“* (vgl. Kuckartz 2016: 100). Die sieben Phasen bilden dabei das grobe Rahmenwerk des Auswertungsprozesses ab und werden inhaltlich durch die Prozessschritte *„Thematische Kategorie bzw. Material der Analyse“*, *„Festlegen des Selektionskriteriums und des Abstraktionsniveaus“*, *„Materialdurcharbeitung, Kategorienformulierung und Subsumption“*, *„Revision der Kategorien“*, *„Endgültiger Materialdurchgang“* und *„Interpretation und Analyse“* des Modells der induktiven Kategorienbildung ergänzt (vgl. Mayring 2015: 86).

Um die Verknüpfung der strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse nach KUCKARTZ und der induktiven Kategorienbildung nach MAYRING (vgl. Kuckartz 2016: 100-122; Mayring 2015: 86, 106-114) in übersichtlicher Form abzubilden, wird diese folgend als Flussdiagramm (siehe Abbildung 11) dargestellt.

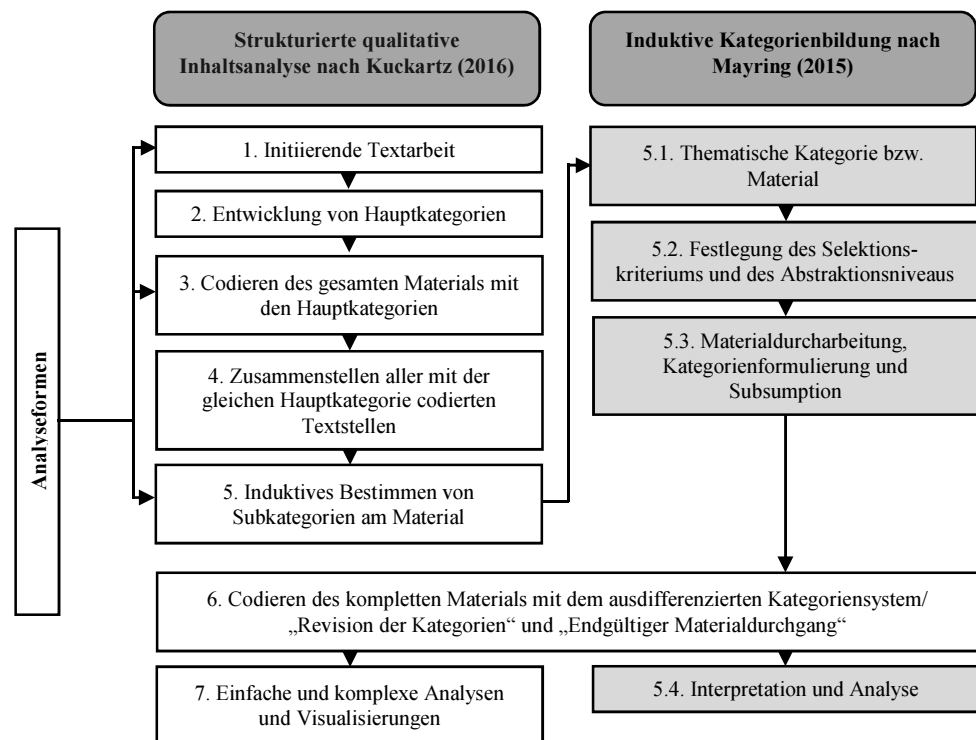


Abbildung 11: Ablaufschema zum Auswertungsprozess der ersten Befragungsrunde i. A. an MAYRING und KUCKARTZ (vgl. Mayring 2015: 86; Kuckartz 2016: 100-122).

Im Gegensatz zur evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse bzw. der skalierenden Strukturierung liegt die methodische Zielsetzung der strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse nicht auf der Einschätzung, Klassifizierung und Bewertung von Inhalten durch den Forschenden, sondern auf der Identifikation und Strukturierung von Themen sowie der Analyse wechselseitiger Zusammenhänge. Dabei sind die Hauptphasen der Prozessmodelle zwar identisch, jedoch werden an Stelle von Einschätzungsdimensionen und zugehörigen Ausprägungen (evaluative Inhaltsanalyse), Haupt- und Subkategorien festgelegt (strukturierte Inhaltsanalyse) (vgl. Kuckartz 2016: 124-134; Mayring 2015: 106-114). Da die erste Befragungsrunde der Delphi-Befragung jedoch ausschließlich der Ideenaggregation dient und eine Bewertung weder erforderlich noch zielführend ist, wird von einer evaluativen Analyse im Auswertungsprozess abgesehen.

Ähnlich verhält es sich mit der Explikation bzw. Kontextanalyse. Dort wird zusätzliches Material an interpretationsbedürftige oder uneinheitliche Textstellen herangetragen, um diese klarer zu beschreiben, u. a. durch lexikalisch-grammatikalische Definitionen, enge und weite Kontextanalysen sowie Paraphrasierungen (vgl. Mayring 2015: 90-97). Da bei unverständlichen Aussagen

von Seiten der Stakeholder (-gruppen) -vertreter jedoch auch eine Nachfrage durch den Interviewer erfolgen kann und in der Kontextanalyse keine Bestimmung von Kategorien vorgesehen ist (Grundlage für die zweite Befragungsrunde), wird auf eine Explikation des Materials verzichtet (vgl. Mayring 2015: 90-97).

Folgend werden die einzelnen Prozessschritte aus der Abbildung 11 in Bezug auf den Auswertungsprozess der ersten Befragungsrunde aus der Delphi-Methode angeführt. Dazu wird eine Untergliederung in die bereits angeführten 7 unterschiedlichen Phasen vorgenommen.

In der **Phase I** – „*Initiierende Textarbeit*“ – (Kuckartz 2016: 101) werden die einzelnen Interviews im Anschluss an die Transkription sorgfältig durchgearbeitet, wobei besonders zentrale bzw. auffällige Textstellen bereits als Vorbereitung für die spätere Kategorienbildung farblich hervorgehoben werden. Des Weiteren werden alle Textstellen aus dem Analyseprozess eliminiert, die nicht auf die Ermittlung der „*optimalen*“ Indikatorbereiche der Nachhaltigkeitsleistung von *Allos* ausgerichtet sind, sondern ausschließlich Maßnahmenvorschläge darstellen, anhand derer die Nachhaltigkeitsleistung der *Allos*-Gruppe beeinflusst werden kann (fehlender Bezug zur Forschungsfrage bzw. dem Interviewleitfaden). Die Maßnahmenvorschläge werden jedoch nicht verworfen, sondern als Memos in einer Projektdatenbank gesichert (siehe elektronischer Anhang I). Dadurch besteht die Möglichkeit, dass bei der Erstellung der Sustainability Balanced Scorecard sowie im Rahmen weiterer Projekte auf die bereits erfassten Maßnahmen zurückgegriffen werden kann (vgl. Kuckartz 2016: 101).

Die Durchführung der Befragung wird auf mehrere Monate angelegt, um zum einen alle relevanten Stakeholder (-gruppen) -vertreter in den Befragungsprozess einbeziehen zu können und zum anderen, um den Interviewpartnern eine möglichst große Flexibilität hinsichtlich der Terminwahl zu ermöglichen (vgl. Gläser/Laudel 2010, 165 f.). In den zeitlich frei verfügbaren Abschnitten zwischen den Befragungen wird bereits mit der initiierenden Textarbeit begonnen, wodurch die Auswertung der Interviews zum Teil parallel zur Durchführung erfolgt. Um das gesamte Material aus den Interviews bei der Entwicklung der Kategorien zu berücksichtigen, wird die Bearbeitung der weiteren Phasen jedoch erst im Anschluss an die Befragung vorgenommen.

In der **zweiten Phase** – „*Entwicklung von thematischen Hauptkategorien*“ – (Kuckartz 2016: 101) wird das in den Interviews ermittelte Material einer systematischen inhaltlichen Strukturierung unterzogen. Die Kategorienbildung erfolgt dabei deduktiv bzw. in Anlehnung an die Theorie des Leitfadens, wobei die verschiedenen „*GRI-Aspekte*“ als thematische Hauptkategorien herangezogen werden und einer formalen Strukturierung dienen. Die aus der folgend aufgeführten Frage des Interviewleitfadens abgeleitete Hauptkategorie ist bspw. die „*Wirtschaftliche Leistung*“.

„*Wirtschaftliche Leistung*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?“

Infolge der in den G4-Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (GRI 2013 b) aufgeführten Definitionen, Fragestellungen und Orientierungshilfen zu den einzelnen GRI-Aspekten, sind die thematischen Hauptkategorien im Auswertungsprozess bereits trennscharf voneinander abgegrenzt. Zudem werden die GRI-Aspekte in den G4-Leitlinien übergeordneten Aspektkategorien (Frageblöcken) zugeordnet, womit das ausgearbeitete Kategoriensystem ein kohärentes Ganzes darstellt und nicht durch Elemente charakterisiert ist, die beziehungslos nebeneinanderstehen (vgl. Gläser/Laudel 2010: 144-148).

Die aus dem Interviewleitfaden deduktiv gebildeten Hauptkategorien werden zusammen mit den übergeordneten Aspektkategorien (G4-Leitlinien) tabellarisch im Ergebnisteil (Kapitel 5.1.3) aufgeführt.

In der **dritten Phase** „*Codierung des gesamten Materials mit den Hauptkategorien*“ (erster Codierprozess) (Kuckartz 2016: 102) wird zwischen den Antworten aus den Interviews und den thematischen Merkmalsausprägungen der jeweils zugehörigen Hauptkategorie eine Überprüfung in Bezug auf die Sinnzusammenhänge vorgenommen. Dabei wird jedoch nicht nur untersucht, ob die Antworten den Merkmalsausprägungen einer einzelnen Kategorie entsprechen, sondern auch, ob ggf. eine Zuordnung zu weiteren Hauptkategorien erforderlich ist. In diesem Fall werden die jeweiligen Textstellen mit einer kurzen Notiz versehen, um eine ergänzende Zuordnung während des zweiten Codierprozesses vornehmen zu können (vgl. ebd., S. 102 f.).

Da das Material aus den Interviews infolge der Leitfadenorientierung bereits automatisch den verschiedenen Hauptkategorien zugeordnet wird, wird die Bearbeitung der **Phase 4** „Zusammenstellen aller mit der gleichen Kategorie codierten Textstellen“ (Kuckartz 2016: 106) bereits in der vorgelagerten Prozessstufe erfolgen.

Die **Phase 5** „Bestimmung von Subkategorien am Material“ (vgl. Kuckartz 2016: 102: 106) und die **Phase 6** „Codieren des kompletten Materials mit den ausdifferenzierten Kategorien“ (zweiter Codierprozess) (Kuckartz 2016: 110 f.) werden nicht in Form isolierter Einzelschritte, sondern im Rahmen eines iterierenden Prozesses bearbeitet. Dabei erfolgt die Bestimmung der Subkategorien in Anlehnung an die induktive Kategorienbildung nach Mayring (vgl. Mayring 2015: 85-90). Hierdurch soll das Material aus den Interviews einem Verallgemeinerungsprozess unterzogen werden, um Verzerrungen infolge von Vorannahmen des Codierenden weitestgehend zu vermeiden (vgl. ebd., S. 86 f.).

Als Ausgangspunkt für die Bildung der Subkategorien werden die bereits entwickelten thematischen Hauptkriterien herangezogen. Diese dienen als theoriegeleitete Selektionskriterien, um ausschließen zu können, dass die Subkategorien von der thematischen Grundausrichtung des Befragungsziels abweichen (vgl. Mayring 2015: 86 f.). Das Abstraktionsniveau bzw. die Konkretisierung der Subkategorien wird zur Förderung der Übersichtlichkeit möglichst geringgehalten (vgl. Mayring 2015: 87, 90). Hierbei ist zu bedenken, dass der Interviewleitfaden bereits 54 offene Fragen (ausgenommen der demografischen Fragen) und folglich auch 54 thematische Hauptkategorien umfasst.

Im Anschluss an die Festlegung des Abstraktionsniveaus wird das gesamte Material aus den Interviews systematisch auf Auffälligkeiten und Relevanzen (Selektionskriterien) hin analysiert und soweit an das vorgegebene Abstraktionsniveau angepasst, dass die jeweils identifizierten Textstellen (Erfüllung ein oder mehrerer Selektionskriterien) zu Subkategorien geclustert werden können. Bei der Übereinstimmung von Selektionskriterien mit bereits bestehenden Subkategorien, erfolgt eine Subsumption der jeweiligen Textstelle, wohingegen bei Abweichungen bzw. noch nicht erfüllten Selektionskriterien eine

zusätzliche Subkategorie gebildet und in das Kategoriensystem aufgenommen wird (vgl. Mayring 2015: 87-90).

Des Weiteren wird das Material dann systematisch den ermittelten Subkategorien zugeordnet (Codierung). Dabei wird der Umfang der jeweiligen Codiereinheiten so gewählt, dass die Textstellen für sich alleinstehend in ausreichend verständlicher Form abgebildet werden. Weiterhin können einige Textstellen auch mehreren Kategorien zugeordnet werden, wenn der Sinnzusammenhang die Merkmalsgrenzen einzelner Haupt- und/oder Subkategorien übersteigt (vgl. Mayring 2015: 87, 90; Kuckartz 2018: 102 f. 110 f.).

Da die Zielsetzung der Befragung auf einer Ideenaggregation in Bezug auf die optimalen Indikatorbereiche der Nachhaltigkeitsleistung von *Allos* liegt, beeinflussen sich die verschiedenen Haupt-/Subkategorien sowie die zugeordneten Textstellen zwar ggf. gegenseitig, sie schließen sich jedoch nicht wechselseitig aus, wie bspw. bei der Zuteilung von Nachrichtenmeldung zu einem bestimmten Ressort. Eine klar abgegrenzte Zuordnung der verschiedenen Textstellen ist somit weder erforderlich noch zielführend. Da jedoch nicht alle Antworten aus den Interviews der thematischen Ausrichtung des Befragungsziels entsprechen, werden bei Bedarf zusätzliche Subkategorien mit der Bezeichnung „*Sonstiges*“ erstellt (vgl. Kuckartz 2018: 65-68, 102 f.).

Der gesamte Codierprozess erfolgt unter der Einbindung eines Teams. Dabei wird infolge fehlender zeitlicher und finanzieller Ressourcen das Material nicht wie beim konsensuellen Codieren durch mehrere Personen unabhängig voneinander durchgearbeitet, sondern die Ergebnisse aus den Codierprozessen werden durch eine weitere Person überprüft und im Anschluss gemeinsam mit dem Codierer diskutiert. Durch die Offenlegung und den Austausch bezüglich auftretender Differenzen bei der Materialzuordnung ist nach Möglichkeit ein Konsens hinsichtlich der Codierung zu erreichen. Hierdurch soll die Verständlichkeit der Subkategorien und die Präzision der Formulierungen verbessert werden (vgl. Kuckartz 2018: 105). Die Durchführung der Codierprozesse wird dabei durch den Verfasser dieser Arbeit vorgenommen und die abschließenden Diskussionen und Anpassungen unter Einbindung der externen Projektleitung.

Nach der Analyse von ca. 10 – 50 % des Materials der einzelnen Kategorien, wird eine Revision des Kategoriensystems vorgenommen. Dabei wird überprüft, ob das Abstraktionsniveau und die Selektionskriterien adäquat gewählt wurden und ob die gebildeten Kategorien dem Analyseziel entsprechen bzw. dieses tangieren. Bei auftretenden Abweichungen erfolgt eine Überarbeitung der Subkategorien in Form weiterer Ausdifferenzierungen sowie eine erneute Codierung des Materials (vgl. Mayring 2015: 86 f.; Kuckartz 2018: 110 f.).

Da die ermittelten Haupt- und Subkategorien aus der ersten Befragungsrunde direkt in den zweiten Befragungszyklus übertragen werden können, ist eine weitere Interpretation des Kategoriensystems, z. B. durch fallbezogene thematische Zusammenfassungen nicht erforderlich (vgl. Kuckartz 2018: 111-117).

In der **Phase 7** – „*Einfache und komplexe Analysen und Visualisierungen*“ – und dem Prozessschritt „*Interpretation und Analyse*“ wird zur Darstellung der Befragungsergebnisse eine „*Kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien*“ (vgl. Kuckartz 2016: 118) vorgenommen. Dazu werden die ermittelten Subkategorien (je Hauptkategorie) unter der Berücksichtigung ihrer Coding-Anzahl in absteigender Reihenfolge aufgeführt (siehe elektronischer Anhang 2). Diese Darstellung erlaubt zwar keine Rückschlüsse auf die tatsächliche Relevanz der Kategorien, da diese bisher nur Ideencharakter tragen und noch keiner Bewertung unterzogen wurden. Jedoch wird ein erster Einblick in die Häufigkeitsverteilung der relevanten Themen ermöglicht. Eine zusätzliche Ergebnisdarstellung in komplexerer Form, wie z. B. eine Konfiguration von Kategorien oder die Analyse und Visualisierung von Zusammenhängen, sind für die Durchführung der zweiten Befragungsrunde nicht erforderlich und finden folglich keine Berücksichtigung im Auswertungsprozess (vgl. Kuckartz 2018: 118-121).

4.3.4.5 Konzeption der zweiten Befragungsrunde

Das Ziel der zweiten Befragungsrunde der Delphi-Befragung ist eine Bewertung der generierten Ergebnisse aus der ersten Befragungsrunde. Dazu werden die aufgearbeiteten Ergebnisse aus der ersten Befragungsrunde in anonymisierter Form an die Stakeholder (-gruppen) -vertreter zurück gemeldet. Die Ergebnisse aus der

zweiten Befragungsrunde sollen dann im weiteren Verlauf des Forschungsprojektes im Rahmen der Fokusgruppen-Methode diskutiert werden und in das künftige Nachhaltigkeitszielsystem der *Allos*-Gruppe einfließen.

Da bei der zweiten Befragungsrunde keine erneute qualitative Ideengenerierung erforderlich ist, sondern lediglich eine Ergebnisbewertung, wird diese in der Form einer Online-Befragung durchgeführt. Dazu wird der Fragebogen als HTML-Dokument auf einem Server abgelegt und kann durch die Befragten im Internet ausgefüllt werden. Als Befragungstool wird die Umfrage-Service-Plattform LimeSurvey genutzt, durch die es ermöglicht wird, das generierte Material direkt in einer Datenmatrix zu speichern und in die Statistiksoftware IBM® SPSS zu exportieren. Gegenüber der papier- und persönlich-mündlichen Befragungsform besteht bei Online-Befragungen zwar der Nachteil einer gesteigerten Flüchtigkeit des Rezeptionsverhaltens, dafür wird jedoch die Effizienz hinsichtlich des zeitlichen, logistischen und finanziellen Ressourcenaufwandes gesteigert (vgl. Brake/Weber 2009: 414-418). Des Weiteren besteht auch die Möglichkeit, dass mehrere Befragungen zeitlich parallel ablaufen können und, dass die dabei generierten Daten ohne vorherige Transkription in ein Auswertungsprogramm zu exportieren sind (vgl. Brake/Weber 2009: 427; Jakob/Schoen/Zerback 2009: 77 f.).

Die Einladung zur Online-Befragung wird bereits in Verbindung mit dem Anschreiben aus der ersten Befragungsrunde vorgenommen. Dabei werden den Interviewpartnern die weiteren Prozessschritte und die Zielsetzung des Forschungsprojektes erläutert. Zu Beginn der zweiten Befragungsrunde wird den Experten eine zusätzliche E-Mail mit einer Verlinkung zum Fragebogen, dem voraussichtlichen Zeitbedarf für die Befragung (45 min), einer kurzen Einführung in die Bedienbarkeit des Befragungstools sowie einer erneuten Beschreibung der Prozessschritte und Zielsetzungen zugesendet. Ebenfalls werden die Experten über den Teilnahmezeitraum der Befragung informiert, welcher 14 Tage umfasst. Bei einer geringen Rücklaufquote kann eine Verlängerung in Rücksprache mit dem Lenkungsausschuss vorgenommen werden.

Zur Ausgestaltung des Fragebogens werden hauptsächlich Matrixfragen eingesetzt, bei denen die ermittelten Hauptkategorien in den Fragen und die zugehörigen

Subkategorien als Variablen aufgeführt werden. Bei Matrixfragen handelt es sich um mehrere Teilfragen mit identischen Antwortmöglichkeiten, die in schriftlichen Befragungen unter einer übergeordneten Frage zusammengefasst werden (vgl. Theobald 2018: S 21 ff.). Die Subkategorien werden im Rahmen der zweiten Befragungsrunde dazu 1:1 aus der ersten Befragungsrunde übernommen. Die Experten haben nun die Möglichkeit, die verschiedenen Variablen zu bewerten, wobei eine Untergliederung in „*absolut wichtig*“, „*wichtig*“, „*teils/teils*“, „*unwichtig*“ und „*absolut unwichtig*“ vorgenommen werden kann. Zusätzlich wird jede Item-Batterie um eine offene Frage ergänzt, damit auch bisher unberücksichtigte Variablen nachträglich in den Befragungsprozess eingebracht werden können. Abschließend wird der Fragebogen um einen persönlichen Frageblock mit vier demografische Fragen (Geschlecht, Altersgruppe, Zugehörigkeit zu einer vorgegebenen Anspruchsgruppe, Zeitraum der Beziehung zu *Allos*) ergänzt, um Rückschlüsse auf die Teilnahme der unterschiedlichen Stakeholdergruppen aus der Stakeholderanalyse ziehen zu können. Zur Förderung der Verständlichkeit ist folgend ein Teilausschnitt aus dem Fragebogen aufgeführt. Der gesamte Fragebogen der zweiten Befragungsrunde ist im elektronischen Anhang IV zu finden.

75 [Gg1]

Bitte bewerten Sie die Relevanz der für den Aspekt „lokale Gemeinschaften“ aufgeführten Kernkategorien bezüglich der nachhaltigen Unternehmensführung von *Allos*.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Absolut wichtig	Wichtig	Teils/Teils	Unwichtig	Absolut unwichtig
Es sollte eine Vernetzung mit der lokalen Gemeinschaft erfolgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einsatz zeigen für die Belegschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Festlegung von Zielen und Budgets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Festlegung von klaren Zuständigkeitsbereichen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

76 [Gg1_1]

Bitte wählen Sie die zutreffenden Punkte aus und schreiben Sie einen Kommentar dazu:

☐ Weiterer Aspekt

Abbildung 12: Auszug aus dem Fragebogen der zweiten Befragungsrunde.

Vor der eigentlichen Befragung wird der Fragebogen einem Pretest unterzogen, wobei eine Überprüfung der inhaltlichen Konzeption, als auch der technischen Umsetzung vorgenommen wird. Der Pretest wird durch den Verfasser dieser Arbeit

und zwei weitere Mitarbeiter der Hochschule Osnabrück durchgeführt. Die Arbeitsfelder dieser liegen u. a. im Bereich der empirischen Sozialforschung.

Analog zur ersten Befragungsrunde wird auch der zweite Befragungszyklus in anonymisierter Form durchgeführt, weshalb eine Zuordnung einzelner Stakeholder (-gruppen) -vertreter zu spezifischen Bewertungen nicht vorgenommen werden kann. Jedoch kann eine Zuordnung der Bewertungen zu den durch die Stakeholder (-gruppen) -vertreter repräsentierten Stakeholdergruppen erfolgen, da diese bei den demografischen Angaben mit abgefragt werden.

4.3.4.6 Vorgehen zur Durchführung der zweiten Befragungsrunde

Die zweite Befragungsrunde im Rahmen des Forschungsprojektes erfolgte vom 08.09.2016 bis zum 23.09.2016. Als zu befragende Experten wurden die Stakeholder (-gruppen) -vertreter herangezogen, die auch an der ersten Befragungsrunde der Delphi-Befragung teilgenommen haben.

Aufgrund einer geringen Teilnahme der Stakeholder (-gruppen) -vertreter im ursprünglichen Befragungszeitraum, wurde dieser bis zum 14.10.2016 verlängert.

4.3.4.7 Vorgehen zur Auswertung der zweiten Befragungsrunde

Die Auswertung der zweiten Befragungsrunde erfolgt mittels der Statistiksoftware IBM® SPSS. Dazu werden die Datensätze aus der Umfrage-Service-Plattform LimeSurvey in Form einer SPSS-Datei in die Statistiksoftware importiert und dort einer ersten Überprüfung unterzogen. Diese ist erforderlich, da die Bewertungen der verschiedenen Variablen in maschinenlesbare Zahlen umgewandelt werden. Die Skalierung wird dabei wie folgt vorgenommen: „2“ = absolut wichtig, „1“ = wichtig, „0“ = teils/teils, „-1“ = unwichtig und „-2“ = absolut unwichtig. Des Weiteren wird bei fehlenden Angaben nachträglich das Kürzel „-999“ eingetragen, damit diese im Auswertungsprozess zwar als „*fehlend*“ gekennzeichnet, jedoch bei den Gesamtangaben berücksichtigt werden (vgl. Brosius 2013: 31, 56 f.).

Als statistisches Auswertungsverfahren wird die univariate Statistik herangezogen, da eine Ermittlung der Häufigkeitsverteilung und der Lagemaße für die weiteren Projektschritte ausreichend ist, da die zweite Befragungsrunde vor allem der

Ermittlung der Nachhaltigkeits-Hots-Spots von *Allos* dient. Die Berechnung erfolgt dabei unter Anwendung des Analysetools „*Deskriptive Statistiken*“ der SPSS-Software. Eine zusätzliche Analyse von Kausalbeziehungen unter Einsatz der bivariaten oder multivariaten Statistik ist nicht erforderlich, da die Ermittlung der „*optimalen*“ Indikatorbereiche unabhängig von den demografischen Angaben erfolgen soll und dies insbesondere ohne die Priorisierung einzelner Anspruchsgruppen.

Bei der Ermittlung der Lagemaße werden für die einzelnen Variablen die Maximal- und Minimalwertung, das arithmetische Mittel sowie die Standardabweichung berechnet. Das Streuungsmaß findet jedoch im weiteren Verlauf des Auswertungsprozesses keine Berücksichtigung, da dieses für eine Identifikation der „*optimalen*“ Indikatorbereiche nicht erforderlich ist. Auch die Häufigkeitsverteilung wird nicht zur Bestimmung der Indikatorbereiche herangezogen, sondern dient lediglich als Überblick über die Teilnehmeranzahl und -beteiligung. Des Weiteren wird diese zur Berechnung der Rückmeldequote herangezogen.

Da die zweite Befragungsrunde voraussichtlich insgesamt mehr als 200 – 300 unterschiedliche Variablen umfasst, werden im weiteren Verlauf des Forschungsprojektes nur die Variablen berücksichtigt, die ein arithmetisches Mittel von > 1 aufweisen und somit als „*absolut wichtig*“ eingestuft werden. Dies ist erforderlich, um den zeitlichen und personellen Aufwand für die nachgelagerten Prozessschritte auf ein akzeptables Maß zu reduzieren und den Fokus für das Zielsystem der Sustainability Balanced Scorecard auf die wesentlichen Indikatorbereiche zu richten. Das Messniveau der Variablen wird an der Fragetechnik ausgerichtet, wobei geschlossene Fragen als metrische Variablen und offene Fragen als nominale Variablen in SPSS hinterlegt werden (vgl. Brosius 2013: 32).

Nachfolgend ist der Methodenprozess dieser Forschungsarbeit grafisch aufgeführt, um dadurch die Übersichtlichkeit in Bezug auf das Vorgehen dieser Arbeit zu erhöhen. Die grün-schraffierten Felder stellen die Arbeitsschritte im Methodenprozess dar, die am Ende dieses Unterkapitels bereits erläutert wurden. Der orange-schraffierte Bereich wird im nächsten Unterkapitel behandelt.

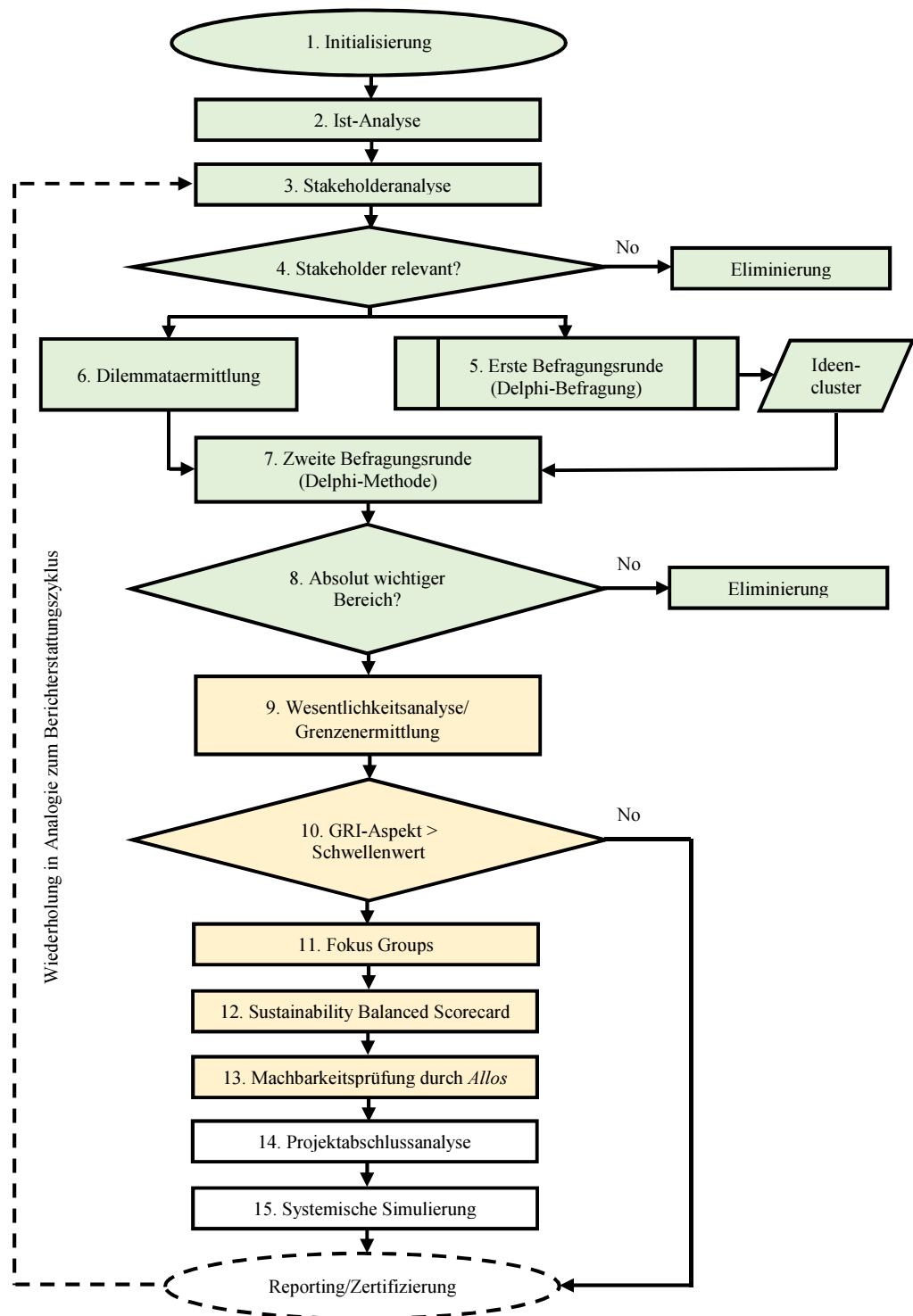


Abbildung 13: Ablaufdiagramm zum Forschungsprojekt der Allos-Gruppe (Teil III).

4.3.5 Vorgehen zur Wesentlichkeitsbestimmung der ermittelten Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche

Das Ziel der Wesentlichkeitsanalyse in dieser Forschungsarbeit ist eine bewusste Priorisierung und Auswahl der Ergebnisse aus der zweiten Befragungsrunde der Delphi-Methode, um die (wichtigsten) Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche (Hotspots) von *Allos* gezielt in das künftige Nachhaltigkeitszielsystem der *Allos*-Gruppe zu übertragen. Dabei soll durch die Wesentlichkeitsanalyse eine Differenzierung der bereits ermittelten Schwerpunktbereiche dahingehend erfolgen, dass nur ein begrenzter Teil, und zwar die absolut wesentlichen Hotspots in das künftige Zielsystem aufgenommen werden. Die übrigen Hotspots werden ausschließlich in das finale und durch die *Allos*-Gruppe selbstständig durchzuführende Nachhaltigkeitsreporting übernommen. Dadurch soll die Übersichtlichkeit und Umsetzungswahrscheinlichkeit der *Allos*-Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche im Zielsystem erhöht werden.

Bei der Wesentlichkeits- oder auch Materialitätsanalyse handelt es sich um ein Instrument zur Auswahl und Priorisierung von Daten im Rahmen der unternehmerischen Berichterstattung. Insbesondere bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten unter der Berücksichtigung relevanter Stakeholdergruppen werden Unternehmen vor die Herausforderung gestellt, nur die Informationen in die künftige Berichterstattung aufzunehmen, die von Seiten des Unternehmens und den relevanten Stakeholdergruppen als wesentlich bewertet werden. Des Weiteren lassen sich aus der Wesentlichkeitsanalyse aber auch z. B. der Umfang sowie die Detailtiefe der Berichtsinhalte ableiten (vgl. Gleich et al. 2015: 129; GRI 2013 b: 11 f.).

Die Umsetzung einer Wesentlichkeitsanalyse kann dabei grundsätzlich in die drei aufeinanderfolgenden Schritte „Identifizieren relevanter Aspekte“, „Bewertung der relevanten Aspekte hinsichtlich ihrer Wichtigkeit“ sowie „Priorisierung wichtiger Aspekte“ untergliedert werden (vgl. Gleich et al. 2015: 129-136; GRI 2013 b: 11 f.).

Schritt I: Als relevante Aspekte können bspw. die „spezifischen Standardangaben“ aus den G4-Leitlinien aber auch weitere Themen herangezogen

werden, die für das jeweilige Unternehmen und/oder seine Stakeholdergruppen als relevant einzustufen sind. Dabei ist darauf zu achten, dass diese Themen nach Möglichkeit „maßgebliche wirtschaftliche, ökologische oder gesellschaftliche Auswirkungen der Organisation“ (GRI 2013 b: 33) abbilden und/oder einen „Einfluss auf Beurteilungen und Entscheidungen von Stakeholdern“ (GRI 2013 b: 33) haben (vgl. GRI 2013 b: 11 f., 33-38).

Schritt II: Zur Bewertung der als „relevant“ identifizierten Aspekte hinsichtlich ihrer Wichtigkeit sind diese bezüglich der „Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens“ und/oder in Bezug auf das „Ausmaß ihrer Wirkung in Verbindung mit der Wahrscheinlichkeit des Auftretens“ in einer zweidimensionalen Bewertungsmatrix abzutragen (vgl. GRI 2013 b: 33-38; Gleich et al. 2015: 134).

Schritt III: Abschließend werden dann die als „relevant“ und „wichtig“ identifizierten Aspekte in eine Wesentlichkeitsmatrix übertragen. Dabei wird zum einen eine Bewertung der Aspekte auf der Grundlage der Stakeholdererwartungen vorgenommen. Zum anderen werden die Aspekte aber auch hinsichtlich der „Bedeutung des ökonomischen, ökologischen und sozialen Einflusses“ bewertet. Die Visualisierung der abschließenden Priorisierung der Aspekte erfolgt dabei in einer zweidimensionalen Wesentlichkeitsmatrix (vgl. GRI 2013 b: 11 f., 33-38; Gleich et al. 2015: 135 f.).

Folgend ist eine Wesentlichkeitsmatrix in Anlehnung an die Empfehlung aus den G4-Leitlinien der GRI abgebildet (vgl. GRI 2013 b: 12).

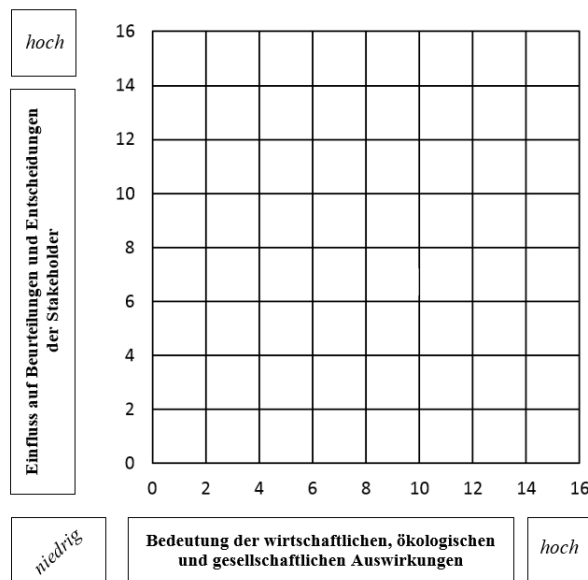


Abbildung 14: Wesentlichkeitsmatrix in Anlehnung an die G4-Leitlinien der GRI.

Für die Bewertung der Wichtigkeit und die Priorisierung der Aspekte in einer Wesentlichkeitsmatrix ist es erforderlich im Vorfeld festzulegen, ab wann ein Aspekt in die Berichterstattung aufgenommen wird. Dazu kann durch das Unternehmen ein individueller Schwellenwert innerhalb der Matrizen festgelegt werden. Alle Aspekte die sich oberhalb des Schwellenwertes befinden werden in die Berichterstattung aufgenommen, die übrigen Aspekte werden nicht oder z. B. nur mit geringerer Detaillierungstiefe im Nachhaltigkeitsbericht berücksichtigt (vgl. GRI 2013 b: 37 f.).

Die Wesentlichkeitsanalyse im Forschungsprojekt wurde am 23.07.2017 in Bremen bei der Allos Hof-Manufaktur GmbH durchgeführt. Die Umsetzung erfolgte dabei gemeinsam mit dem Lenkungsausschuss in einem unternehmensinternen Workshop, wobei die Moderation durch den Verfasser dieser Arbeit vorgenommen wurde. Des Weiteren wurden bezüglich des strukturellen Vorgehens das „*Implementation Manual*“ (GRI 2013 b: 11 f.) sowie die „*Reporting Principles and Standard Disclosures*“ (GRI 2013 a: 91 f.) der G4-Leitlinien herangezogen. Durch die Anlehnung an die G4-Leitlinien soll eine GRI-konforme Ermittlung der wesentlichen *Allos*-Nachhaltigkeitsschwerpunkte erfolgen, um eine spätere Zertifizierung des *Allos*-Nachhaltigkeitsberichtes nach GRI zu ermöglichen bzw. diese nicht zu gefährden.

Schritt I: Im ersten Schritt der Wesentlichkeitsanalyse wurde eine Identifikation der relevanten Themen vorgenommen. Bei den relevanten Themen handelt es sich in dieser Forschungsarbeit um die Ergebnisse aus der zweiten Befragungsrunde der Delphi-Methode, also die Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche (Hotspots) der *Allos*-Gruppe. Diese wurden bereits in der Delphi-Befragung durch die Stakeholder (-gruppen) -vertreter eingebracht und hinsichtlich ihrer Relevanz bewertet. Wie bereits im Zusammenhang mit der Delphi-Befragung angeführt, wurde auch der gesamte Interviewleitfaden aus der ersten Befragungsrunde in Anlehnung an die „spezifischen Standardangaben“ der GRI erstellt sowie die Möglichkeit geschaffen, auch weitere Aspekte in den Befragungsprozess einzubringen, soweit dies durch die Stakeholder (-gruppen) -vertreter gewünscht ist.

Schritt II: Bei den relevanten Themen (*Allos*-Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche) aus dem ersten Schritt der Wesentlichkeitsanalyse handelt es sich lediglich um Ansprüche bzw. auch Zielvorstellungen, die von den Stakeholder (-gruppen) -vertreter an die *Allos*-Gruppe herangetragen wurden und nicht um Aktivitäten, die sich bei *Allos* bereits in der Umsetzung befinden. Eine zusätzliche Bewertung der relevanten Themen bezüglich ihrer möglichen Eintrittswahrscheinlichkeiten und Auswirkungen wurde im Rahmen des Workshops folglich nicht vorgenommen, da diese für das Forschungsprojekt weder aussagekräftig noch zielführend sind.

Schritt III: Im letzten Schritt der Wesentlichkeitsbewertung wurden die relevanten Themen in einer Wesentlichkeitsmatrix abgetragen. Dabei wurden die *Allos*-Nachhaltigkeitsschwerpunkte bereits vor Durchführung des Workshops weitestgehend geclustert, um diese möglichst übersichtlich abbilden zu können. Dazu wurden die berechneten Mittelwerte der einzelnen Hotspots aus der zweiten Befragungsrunde der Delphi-Methode immer dann summiert, wenn diese einer identischen „spezifischen Standardangabe“ der GRI zuzuordnen sind. Diese Zuordnung kann direkt aus den Ergebnissen der zweiten Befragungsrunde der Delphi-Methode abgeleitet werden.

Anhand der summierten Mittelwerte wurden dann die „spezifischen Standardangaben“ und somit auch deren immanente Hotspots in der Wesentlichkeitsmatrix abgetragen. Sollten bspw. die Mittelwerte zweier Hotspots

einer „spezifischen Standardangabe“ bei 1,60 und 2,00 liegen, ist die Eintragung in der Wesentlichkeitsmatrix bei 3,6 vorzunehmen. Im Anschluss an die Wesentlichkeitsanalyse kann der Betrachtungsraum dann wieder geöffnet werden, womit die einzelnen Hotspots der „spezifischen Standardangaben“ aus ihrem Cluster gelöst und die Komplexität im nachfolgenden Methodenprozess wieder erhöht wird.

Die gewichteten „spezifischen Standardangaben“ wurden im Workshop auf der Ordinate der Wesentlichkeitsmatrix abgetragen. Diese bildet die in den G4-Leitlinien vorgegebene Dimension „Einfluss auf die Beurteilungen und Entscheidungen der Stakeholder“ ab (GRI 2013a: 17; GRI 2013 b: 11 f.).

Auf der anderen Seite wurden die geclusterten Hotspots aber auch durch den Lenkungsausschuss bewertet, um die in den G4-Leitlinien vorgegebene zweite Dimension „Bedeutung der wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen der Organisation“ (GRI 2013a: 17; GRI 2013 b: 11 f.) ebenfalls in der Wesentlichkeitsanalyse zu berücksichtigen. Da die Bewertung in diesem Fall jedoch ausschließlich durch den Lenkungsausschuss erfolgt, wurde die Dimension in „Bewertung der Wesentlichkeit durch das Steering Committee (Lenkungsausschuss)“ umbenannt.

Die Bewertung der Hotspots durch den Lenkungsausschuss erfolgte dabei in Form einer Gruppendiskussion, um den Austausch zwischen den Mitgliedern des Lenkungsausschusses zu intensivieren. Infolge ihrer gemeinsamen Zielausrichtung sowie der hierarchisch ähnlichen Positionen im Unternehmen, fällt das Risiko einer Ergebnisverfälschung durch die Entstehung von Meinungsführerschaften jedoch gering aus (vgl. Häder 2009: 83 f.).

Der Schwellenwert in der Wesentlichkeitsmatrix wurde im Rahmen des Workshops durch den Lenkungsausschuss auf $> 7,5$ festgelegt. Des Weiteren wurde im Workshop auch gemeinsam beschlossen, dass alle „spezifischen Standardangaben“ und somit auch die zugehörigen Hotspots, die unterhalb des Schwellenwertes liegen, in den künftigen Nachhaltigkeitsbericht der Allos-Gruppe aufgenommen werden. Bei allen „spezifischen Standardangaben“ und somit auch der zugehörigen Hotspots, die oberhalb des Schwellenwertes liegen, wird eine

zusätzliche Integration in das künftige *Allos*-Nachhaltigkeitszielsystem vorgenommen. Bei diesen Nachhaltigkeitsschwerpunktbereichen handelt es sich um die absolut wesentlichen Hotspots für die *Allos*-Gruppe.

Um die „spezifischen Standardangaben“ in der Wesentlichkeitsmatrix übersichtlich abbilden zu können, wurden die einzelnen Aspekte mit Akronymen versehen. Dazu wurden die übergeordneten Aspektkategorien der G4-Leitlinien herangezogen, die bereits im Interviewleitfaden der Delphi-Methode als Themenschwerpunkte eingesetzt wurden (Ökonomie, Ökologie, Gesellschaftlich – Arbeitspraktiken/menschenwürdige Beschäftigung, Gesellschaftlich – Menschenrechte, Gesellschaftlich – Gesellschaft, Gesellschaftlich – Produktverantwortung). Für die Aspektkategorie „Ökonomie“ wurde das Akronym „O“, für „Ökologie“ „Ö“, für „Arbeitspraktiken/menschenwürdige Beschäftigung“ „AP“, für „Menschenrechte“ „SR“, für „Gesellschaft“ „SG“ und für „Produktverantwortung“ „SP“ verwendet. Die Aspektkategorien wurden dann um die Reihenfolge der „spezifischen Standardangaben“ in den G4-Leitlinien ergänzt. Die „Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit“ als „spezifische Standardangabe“ ist bspw. mit dem Kürzel „OI“ versehen, da sie die erste „spezifische Standardangabe“ im Themenblock „Ökonomie“ darstellt.

Eine Aufzeichnung der Diskussionsinhalte wurde infolge des Arbeitsaufwandes sowie der geringen Bedeutung für den Projekterfolg nicht vorgenommen. Es wurden lediglich die Workshop-Ergebnisse tabellarisch und grafisch in einer Wesentlichkeitsmatrix erfasst.

4.3.6 Fokusgruppendifkussion zur weiteren Ausarbeitung der Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche

Bei focus groups handelt es sich um ein geplantes sowie moderiertes Diskursverfahren mehrerer Fachteilnehmer zu einer bestimmten Fragestellung. Dabei wird die Diskussion durch einen thematischen Stimulus angeregt, der zu Beginn der methodischen Umsetzung in die jeweiligen Diskussionsgruppen gegeben wird, z. B. in der Form eines Kurzfilms oder eines Vortrags. Das Ziel dabei liegt in der Ermittlung möglichst vieler unterschiedlicher Facetten zu einem bestimmten Thema (vgl. Schulz et al. 2012: 9). Dazu können sich die

Diskussionsteilnehmer untereinander austauschen, wobei es die einzelnen Argumente ggf. auch zu ergänzen und bei Bedarf ggü. den übrigen Teilnehmern zu behaupten gilt. Die Fokusgruppendifkussion wird u. a. dazu eingesetzt, um eine Validierung von Einzelmeinungen in Gruppenprozessen vorzunehmen. Des Weiteren können aber auch Gruppenmeinungen sowie der Entwicklungs- und Aushandlungsprozess von Meinungsbildern ermittelt und analysiert werden (Flick 2017: 261 f., Schulz et al. 2012: 10 ff.).

Im Forschungsprojekt werden die Fachteilnehmer durch die Stakeholder-Gruppen-Vertreter personalisiert. Dies ermöglicht auch die Erhöhung der Diversität der Diskussionsgruppe und somit auch die Charakterisierung der Fokusgruppen als Partizipationsverfahren (vgl. Von Unger 2014: 1 ff.). Die thematischen Stimuli in den Fokusgruppen sind die in der Delphi-Befragung ermittelten Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche der Nachhaltigkeitsleistung der *Allos*-Gruppe (Ergebnisse aus der zweiten Befragungsrunde der Delphi-Methode). Diese werden in geclusterten Themenschwerpunkten (3 – 4 Fokusgruppen) diskutiert, um im Plenum die „*optimalen Nachhaltigkeitsindikatoren*“ für die *Allos*-Gruppe sowie dafür mögliche Zielsetzungen und Umsetzungsmaßnahmen zur Übertragung in das *Allos*-Nachhaltigkeitszielsystem zu ermitteln.

Die Auswahl der Teilnehmer erfolgt bewusst und orientiert sich an der Fachkompetenz in Bezug auf die jeweiligen Themenschwerpunkte der geclusterten Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche. Zudem sind sowohl Entscheidungsträger, als auch Schnittstellenpositionen und Betroffene als Teilnehmer in die Fokusgruppen zu integrieren, um die unterschiedlichen thematischen Facetten möglichst realitätsnah auszugestalten (Schulz et al. 2012: 13 f.). Die Teilnehmer werden durch den internen Lenkungsausschuss und das Projektteam ausgewählt.

Zusätzliche Anmerkungen

Wie bereits zu Beginn dieser Arbeit angeführt, wurden die Fokusgruppendifkussion und die Machbarkeitsprüfung aufgrund von Umstrukturierungsmaßnahmen aus dem Projektablauf eliminiert, weshalb für diesen Teil des Methodenprozesses auch keine Ergebnisse vorliegen.

4.3.7 Erstellung eines Nachhaltigkeitszielsystems zur Operationalisierung der Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche

Bei der Sustainability Balanced Scorecard handelt es sich um eine Sonderform der Balanced Scorecard (ausgewogener Berichtsbogen oder auch mehrdimensionaler Punktezeitel), die als mehrdimensionales Kennzahlensystem den Bewertungs- und Managementinstrumentarien zuzuordnen ist (vgl. Litke 2005: 732; Vahs/Weiland 2013: 206, Burghardt 2008: 490).

Die Balanced Scorecard wurde Anfang der 1990 Jahre durch KAPLAN und NORTON gemeinsam mit 12 US-amerikanischen Großunternehmen (u. a. KPMG, PEAT MARWICK und APPLE) im Rahmen einer Studie zur Performancemessung in Organisationen entwickelt und im Jahr 1992 unter dem Titel „*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*“ veröffentlicht (vgl. Kaplan/Norton 1992: 71f.; Vahs/Weiland 2013: 206; Müller-Stewens/Lechner 2011: 597; Buchholz 2013: 281). Dabei lag die Zielsetzung auf der Anpassung bestehender Kennzahlensysteme an den Belangen von Unternehmen der Zukunft, wobei die Leistungsmessung in Form einer ganzheitlichen und „ausbalancierten“ Berücksichtigung von finanziellen und nicht-monetären/nicht-monetarisierbaren Indikatoren, strategischen und operativen Zielen sowie internen und externen Performance-Perspektiven (bspw. den Ansprüchen interner, aber auch externer Stakeholdergruppen) erfolgt (vgl. Kaplan/Norton 1992: 71 ff.; Müller-Stewens/Lechner 2011: 597 f.; Burghardt 2008: 206; Buchholz 2013: 281; Vahs/Weiland 2013: 206). Der Ausgangspunkt der Studie war die zunehmende Kritik an der Dominanz finanzieller Mess- und Steuerungsgrößen in bestehenden Kennzahlensystemen, wie bspw. im Berichtswesen oder dem Du-Pont-System, wodurch die Wertschaffung in Organisationen lediglich einer eindimensionalen und isolierten Betrachtung unterzogen wird (vgl. Kaplan/Norton 1992: 71 f.; Pfitzing/Rohde 2014: 88; Horváth 2001: 5, 9, 25 f., 20 f.; Burghardt 2008: 490 f.). Eine weitere wesentliche Funktion der Balanced Scorecard liegt in der Möglichkeit einer schnellen und wirkungsvollen Strategieimplementierung wie der Förderung der Strategieumsetzungskompetenz (Kaplan/Norton 1992: 79). Insbesondere bei Unternehmen die einer hohen Veränderungsgeschwindigkeit unterworfen sind und in zunehmend dynamischen und komplexen (Wettbewerbs-)Umfeldern agieren, wie es bspw. in der Maschinenbauindustrie der Fall ist, hat sich die Strategie-

Halbwertszeit in den vergangenen Jahren rapide reduziert. Somit hat sich nicht nur die Ausformulierung neuer Strategien zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor entwickelt, sondern vor allem auch die Schnelligkeit und Effektivität ihrer Implementierung (vgl. Horváth 2001: 3, 9 f., 18 f.; Litke 2005: 731 ff.; Buchholz 2013: 281-284).

Durch den Einsatz der Balanced Scorecard wird folglich nicht nur das Measurement von Performanceindikatoren ermöglicht, sondern auch ein strategischer Handlungsrahmen erstellt, anhand dessen eine Operationalisierung und somit eine unternehmensweite Kommunikation der strategischen Stoßrichtung ermöglicht wird. Die Strategie wird somit nicht nur ausformuliert und kommuniziert, sondern in Form eines strategischen Managementsystems bis zur Ressourcenzuweisung und Verantwortlichkeit heruntergebrochen. Dies führt u. a. dazu, dass Mitarbeiter und Führungskräfte aktiv in die Umsetzung der Strategie eingebunden werden, wodurch sowohl das strategische Denken und Verständnis, als auch die Motivation zur Beitragsleistung gefördert werden (vgl. Buchholz 2013: 282 f., 287 f.; Horváth 2001: 9 f., 13 f., 18 f., Kaplan/Norton 1997: 24, 34 ff. 262).

Zur Übertragung der Unternehmensstrategie auf eine operative Ebene ist diese in einem ersten Schritt aus der Vision abzuleiten und in verbal ausformulierte erfolgskritische Ziele (strategische Ziele bzw. für den Erfolg relevante Faktoren) zu transformieren („*Übersetzung der Vision*“ (Horváth 2001: 10)). Die Ziele sind wiederum den verschiedenen Hauptwirkungsbereichen einer Organisation zuzuordnen, um eine ganzheitliche bzw. mehrdimensionale Betrachtung/Evaluation der Unternehmensleistung zu ermöglichen. Durch Kaplan und Norton wurde dabei eine Untergliederung in die „*Finanzperspektive*“, die „*Kundenperspektive*“, die „*Prozessperspektive*“ und die „*Potenzialperspektive*“ (Lernen/Wachstum) vorgenommen, wobei angemerkt wird, dass diese den unternehmens- oder auch branchenspezifischen Gegebenheiten anzupassen sind (vgl. Kaplan/Norton 1992: 73-79; Kaplan/Norton 1997: 33; Horváth 2001: 10 f.; Burghardt 2008: 490; Müller-Stewens/Lechner 2011: 598).

Folgend ist der Aufbau einer Balanced Scorecard in Anlehnung an KAPLAN/NORTON (1997) (vgl. Kaplan/Norton 1997: 9) exemplarisch aufgeführt.

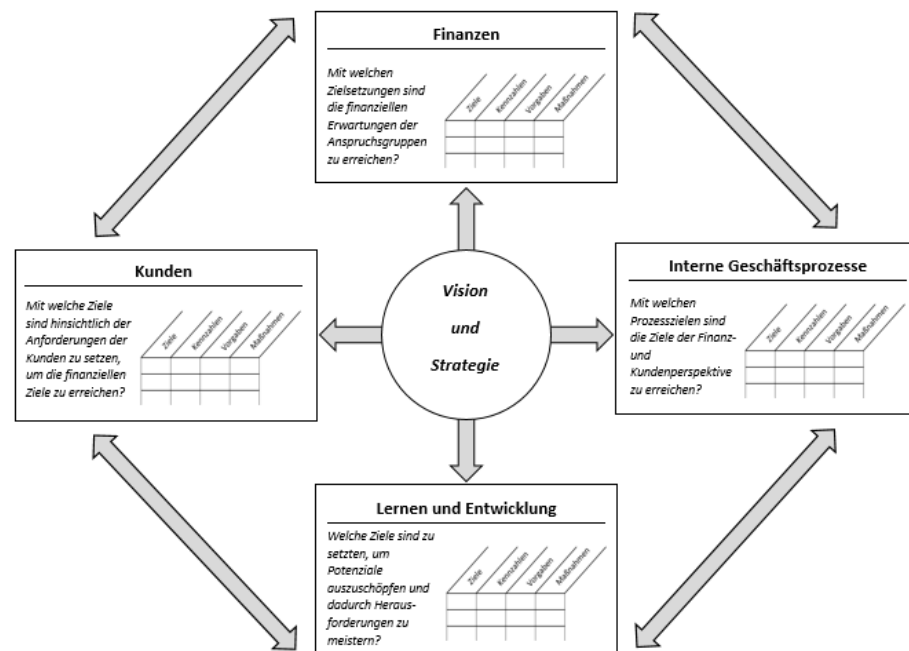


Abbildung 15: Darstellung einer klassischen Balanced Scorecard i. A. an KAPLAN und NORTON (vgl. Kaplan/Norton 1997: 9).

Innerhalb der vier Perspektiven sind die strategischen Ziele in mess- und überprüfbare Steuerungs- und Zielgrößen (Soll-/Ist-Größen – um eine Beurteilung der Entwicklung zu ermöglichen) herunter zu brechen und um Maßnahmen bzw. Aktionen zu ergänzen, anhand der die strategischen Ziele gemessen in den jeweiligen Kennzahlen erreicht werden sollen. Dabei sollte die Scorecard nicht mehr als 4 – 5 Perspektiven sowie ca. 5 strategische Faktoren je Perspektive aufweisen, um die Übersichtlichkeit zu fördern und Pauschalisierungen zu vermeiden. HORVÁTH führt in diesem Zusammenhang den Grundsatz „*Twenty is Plenty*“ an. Des Weiteren sind für die geplanten Maßnahmen auch eine Ressourcenzuweisung (Zeit und Budget) und die Festlegung von Umsetzungsverantwortlichen vorzunehmen, um die Strategie final zu operationalisieren und in verschiedene Unternehmensbereiche zu kommunizieren. In einem abschließenden Schritt sind die erreichten Analyseergebnisse mit den strategischen Zielen der Strategie abzugleichen, wodurch in der Organisation Lernprozesse initiiert und ggf. eine Anpassung der Strategie und Scorecard angestoßen werden (vgl. Horváth 2001: 10, 13 f., 25-29, 34 f.; vgl. Litke 2005: 733; Müller-Stewens/Lechner 2011: 597-600).

Die verschiedenen Perspektiven der Balanced Scorecard sowie ihre Unterkategorien werden jedoch nicht losgelöst voneinander betrachtet, sondern unter der Berücksichtigung von Ursache-Wirkungshypothesen (Kausallogik). Dabei ist Grundsätzlich zu berücksichtigen, dass eine der jeweiligen Perspektiven als Ausgangsperspektive zu definieren ist, an der die übrigen Perspektiven auszurichten sind. Diesbezüglich wird i. d. R. die Finanzperspektive als Spitzenperspektive (Erfolg/Misserfolg einer Strategie) herangezogen, da durch die finanziellen Ziele häufig die zentralen Erfolgsparameter in Organisationen abgebildet werden. Gerade im öffentlichen Bereich liegt die Zielsetzung jedoch häufig nicht in der Gewinnmaximierung, sondern bspw. in der Zielerreichung mittels eines vorgegebenen Budgets, weshalb die Wahl der Ausgangsperspektive je nach Unternehmensausrichtung variieren kann (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011: 598 ff.; Buchholz 2013: 285 f.; Vahs/Weiland 2013: 206; 28 f.; Horváth 2001: 39 ff.).

Als strategische Ziele der Finanzperspektive können z. B. die „*Steigerung des Cash-Flows*“ oder eine „*Erhöhung der Umsätze*“ angeführt werden, die wiederum zur Erreichung der Strategie erforderlich sind. In der Kundenperspektive erfolgt die Orientierung an den Anforderungen der Kunden, die zur Erfüllung der strategischen Ziele aus der Finanzperspektive benötigt werden. Beispiele für mögliche Indikatoren sind die „*Steigerung des Bekanntheitsgrades*“ oder eine „*Förderung der Kundenbindung*“. In der Prozessperspektive sind die Prozesse zur Erreichung der strategischen Ziele aus der Finanz- sowie der Kundenperspektive abzubilden. Mögliche Indikatoren wären z. B. eine „*Gemeinkostenreduzierung*“ oder die „*Erhöhung der Flexibilität*“ (vgl. Horváth 2001: 35-38.). Abschließend werden in der Lern- und Entwicklungsperspektive die Ziele im Sinne einer lernenden Organisation aufgeführt, die zur Erreichung der strategischen Ziele aus den übrigen drei Perspektiven erforderlich sind (vgl. Horváth 2001: 26-28; Buchholz 2013: 285-288).

Bei den Kennzahlen kann zusätzlich zwischen Wertangeboten (Frühindikatoren bzw. Leistungstreibern) und Wertbeiträgen (Spätindikatoren bzw. Ergebniskennzahlen) unterschieden werden. Als Leistungstreiber werden z. B. die Funktion oder die Qualität bezeichnet und bei Spätindikatoren kann z. B. die Kundentreue oder der Marktanteil angeführt werden. Von den Frühindikatoren geht

die treibende Kraft bei der Erreichung der strategischen Ziele aus, wohingegen die Wertbeiträge lediglich einen Überblick über die Ergebnisse ermöglichen (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011: 598 ff.; Buchholz 2013: 286 f.).

Bei den verschiedenen Angaben innerhalb der Scorecard sollte immer auf einen Mix aus verbalen Beschreibungen und Kennzahlen geachtet werden, um sowohl die Interpretationsvielfalt der Angaben zu reduzieren, als auch das „*Warum*“ einer bestimmten Größe hinreichend darzulegen (Förderung der Verständlichkeit für die Mitarbeiter). Die Reduzierung der Mitarbeiterfluktuation um 20 % ist somit nicht ausreichend, um ein Ziel adäquat zu beschreiben, vielmehr ist die Begründung des jeweiligen Vorhabens mit aufzuführen (vgl. Horváth 2001: 33 f.).

Die Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Elementen der verschiedenen Perspektiven können dann z. B. in Form einer Strategy-Map abgebildet werden, in der die Wenn-Dann-Beziehungen durch Pfeilverbindungen dargestellt sind (vgl. Horváth 2001: 13, 39; Figge et al. 2001: 14-18).

Bei der Umsetzung einer Balanced Scorecard ist zu bedenken, dass diese bei der Änderung des Unternehmensumfeldes und somit ggf. auch der Strategie ebenfalls anzupassen ist, um eine erfolgreiche Implementierung sowie eine Verbesserung der Managementprozesse zu ermöglichen (vgl. Horváth 2001: 3, 40 f.).

Des Weiteren ist auch eine Kaskadierung von Scorecards möglich, wobei mehrere Scorecards in eine weitere Scorecard höherer Ebene einfließen, oder aus dieser abgeleitet werden. Dies kann bspw. im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements erfolgen, indem eine gesonderte Sustainability Balanced Scorecard erstellt wird, deren Ergebnisse in eine übergeordnete Unternehmens-Scorecard einfließen. Aber auch im Projektmanagement können bspw. eigenständige Projekt-Balanced-Scorecards abgeleitet oder zur Priorisierung herangezogen werden, wie bspw. bei der Vorjahresplanung oder dem Multiprojektmanagement (vgl. Litke 2005: 735 f.; Burghardt 2008: 491).

In der Regel erfolgt jedoch keine Integration des Umwelt- und Sozialmanagements in die konventionellen Managementsysteme, weshalb die verschiedenen Dimensionen (Ökonomie, Ökologie und Soziales) häufig als Satellitensysteme

vorliegen. Dies führt wiederum dazu, dass identische Funktionen in unterschiedlichen Managementsystemen parallel bearbeitet werden, wodurch sowohl der Abstimmungsaufwand, als auch die Koordinationsleistung erhöht werden. Des Weiteren kann davon ausgegangen werden, dass insbesondere bei der Separierung des Umweltmanagements ein Großteil der Umweltkennzahlen „*bottom-up*“ festgelegt (bspw. durch den Umwelt- und/oder Energiebeauftragten) und losgelöst von der Unternehmensstrategie in die Organisation getragen wird (vgl. Figge et al. 2001: 7 f.; Dyllick/Hamschmidt 2000: 85 ff.; 98-110).

Gegenüber der Isolierung einzelner Managementsysteme wird im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements eine simultane Berücksichtigung sämtlicher Ziele vorgesehen, die der ökonomischen, ökologischen und/oder sozialen Dimension zuzuordnen sind. Dabei kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass sich alle Dimensionen zeitgleich in identischer Form und Ausprägung entwickeln (bspw. verbessern oder verschlechtern), da sowohl die Dimensionen als Einzelelemente als auch die Verhältnisse zwischen den Dimensionen unterschiedlichen Veränderungen und Einflüssen unterworfen sind (vgl. Figge et al. 9-11). Die Evaluation des ökonomischen Erfolgs kann dabei i. d. R. durch eine Vielzahl verschiedener Controllinginstrumente umgesetzt werden, wohingegen die ökonomische und soziale Performance in verschiedenen und z. T. auch qualitativen Einheiten vorliegt (vgl. Figge et al. 2001: 13).

Bei der Sustainability Balanced Scorecard wird eine Erweiterung der Balanced Scorecard vorgenommen, wobei Umwelt- und Sozialaspekte in das klassische Konzept der Balanced Scorecard integriert werden. Dadurch wird eine wertorientierte Perspektive des Nachhaltigkeitsmanagements eingenommen, durch die es ermöglicht wird, ökonomische, ökologische und soziale Ziele sowie deren Kausalzusammenhänge zu identifizieren und an der strategischen Kernaufgabe der jeweiligen Organisation auszurichten (vgl. Colman 2013: 68 f.).

Für die Entwicklung eines Nachhaltigkeitszielsystems wird im Rahmen dieser Forschungsarbeit eine abgeleitete Umwelt- und Sozial-Scorecard vorgesehen, die final in die bereits bestehende Balanced Scorecard der *Allos*-Gruppe zu integrieren ist. Dazu ist eine Aggregation der verschiedenen Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche aus der Fokusgruppendifkussion

vorzunehmen, die in einem nachgelagerten Schritt wiederum den Perspektiven der konventionellen *Allos*-Scorecard zuzuordnen sind (Aufgabe der *Allos*-Gruppe). Durch die verzögerte Eingliederung in das bereits bestehende Zielsystem soll zum einen die wertorientierte Sichtweise erhalten bleiben und zum anderen die erneute Konstruktion eines Parallelsystems verhindert werden (vgl. Figge et al. 2001: 27 f.; Deegen 2001: 51).

Gegenüber einer direkten Integration der Umwelt- und Sozialaspekte in die bestehenden Perspektiven der klassischen Scorecard ist bei einer gesonderten Umwelt- und Sozialscorecard keine unmittelbare Bündelung der Aspekte vorzunehmen, um diese neben den übrigen Aspekten im begrenzten Perspektivenraum (maximal 25 Aspekte) abbilden zu können (vgl. Figge et al. 2001: 22 ff., 27 f.). Somit ist eine Ausdifferenzierung der Umwelt- und Sozialaspekte möglich, wodurch diese wiederum mit hohem Detaillierungsgrad in die verschiedenen Unternehmensbereiche getragen und dort koordiniert werden können. Die gesonderte Scorecard dient somit auch der Organisation und Steuerung von Umwelt- und Sozialaktivitäten in Unternehmen (vgl. Figge et al. 2001: 28 f.). Bei der Erweiterung der bestehenden Balanced Scorecard um eine zusätzliche Perspektive kommt ebenfalls der Nachteil zum Tragen, dass der mögliche Raum zur Integration der durch die Stakeholder (-gruppen) -vertreter ausgewählten und in der Wesentlichkeitsanalyse priorisierten Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche stark begrenzt wird. Darüber hinaus besteht bei der Integration einer zusätzlichen Perspektive die Gefahr, dass eine isolierte Betrachtung der Umwelt- und Sozialaspekte erfolgt, da die Kausalzusammenhänge ggf. nicht in dem Umfang abgebildet werden können, um sie ausreichend in den bestehenden Managementprozessen wahrzunehmen und zu berücksichtigen (vgl. Figge et al. 2001: 27; Hahn/Wagner 2001: 3).

Sowohl die Scorecard-Variante einer zusätzlichen Perspektive, als auch die Formulierung einer abgeleiteten Umwelt- und Sozialscorecard bieten zudem die Möglichkeit, dass auch die Aspekte berücksichtigt werden, die nicht den marktlich-ökonomischen Koordinationsmechanismen unterliegen. Dies ist insbesondere bei Umwelt- und Sozialaspekten von Vorteil, da diese häufig (noch) nicht in das Preissystem internalisiert worden sind, jedoch durch verschiedene Anspruchsgruppen wahrgenommen und zur Beeinflussung des Unternehmens

herangezogen werden (z. B. durch politischen Druck) – strategische Relevanz nicht-marktlicher Aspekte (vgl. Figge et al. 2001: 21 f., 265 ff.; Hahn/Wagner 2001: 2).

Die Festlegung der strategischen Ziele, der Steuerungs- und Zielgrößen sowie der Maßnahmen soll im Rahmen des Forschungsprojektes unter Einbindung der Stakeholder (-gruppen) -vertreter und weiterer Fachexperten in Fokusgruppen-Workshops erfolgen. In diesem Zusammenhang sind die Ergebnisse aus der Fokusgruppendifkussion durch den Lenkungsausschuss auch zu thematischen Schwerpunktberelchen zusammenzufassen, welche wiederum die einzelnen Perspektiven der Scorecard abbilden. Abschließend soll die gesamte Scorecard einer Machbarkeitsprüfung durch die Geschäftsführung der *Allos*-Gruppe unterzogen werden, um die tatsächliche Realisierbarkeit dieser zu überprüfen.

Zusätzliche Anmerkungen

Wie bereits zu Beginn dieser Arbeit angeführt, wurden die Fokusgruppendifkussion sowie die Machbarkeitsprüfung aufgrund von Umstrukturierungsmaßnahmen aus dem Projektablauf eliminiert, weshalb die *Allos*-Sustainability Balanced Scorecard im Rahmen dieser Forschungsarbeit nicht erfolgreich fertiggestellt werden konnte.

Durch den Lenkungsausschuss wurden lediglich die Perspektiven „*Ökonomische Leistungsfähigkeit*“, „*Personalführung*“, „*Ökologieorientiertes Ressourcenmanagement*“, „*Transparente Kommunikation und Compliance Management*“ aus den thematischen Schwerpunktberelchen der Wesentlichkeitsanalyse abgeleitet und innerhalb der verschiedenen Kategorien um Beispielangaben zu den jeweiligen Nachhaltigkeitsschwerpunkten ergänzt. Dazu wurde auch Datenmaterial aus den Befragungen übernommen, insbesondere aus den Memos. Die übrigen Angaben wurden durch die externen Mitglieder des Lenkungsausschusses frei eingebracht. Eine Kennzeichnung der aus der Befragung übernommenen Angaben und der übrigen Beispielangaben wurde nicht vorgenommen, da die Scorecard bei finaler Umsetzung ohnehin einer vollständigen Anpassung unter Berücksichtigung der relevanten Anspruchsgruppen bedarf.

Die im Ergebnisteil der Forschungsarbeit aufgeführte *Allos*-Sustainability Balanced Scorecard dient somit vorerst nur als eine Art Datenbank, die im Rahmen einer nachträglichen Realisierung durch *Allos* als Orientierungstool herangezogen werden kann.

Nachfolgend ist der Methodenprozess dieser Forschungsarbeit grafisch aufgeführt, um dadurch die Übersichtlichkeit in Bezug auf das Vorgehen dieser Arbeit zu erhöhen. Die grün-schraffierten Felder stellen die Arbeitsschritte im Methodenprozess dar, die am Ende dieses Unterkapitels bereits erläutert wurden. Der orange-schraffierte Bereich wird im nächsten Unterkapitel behandelt.

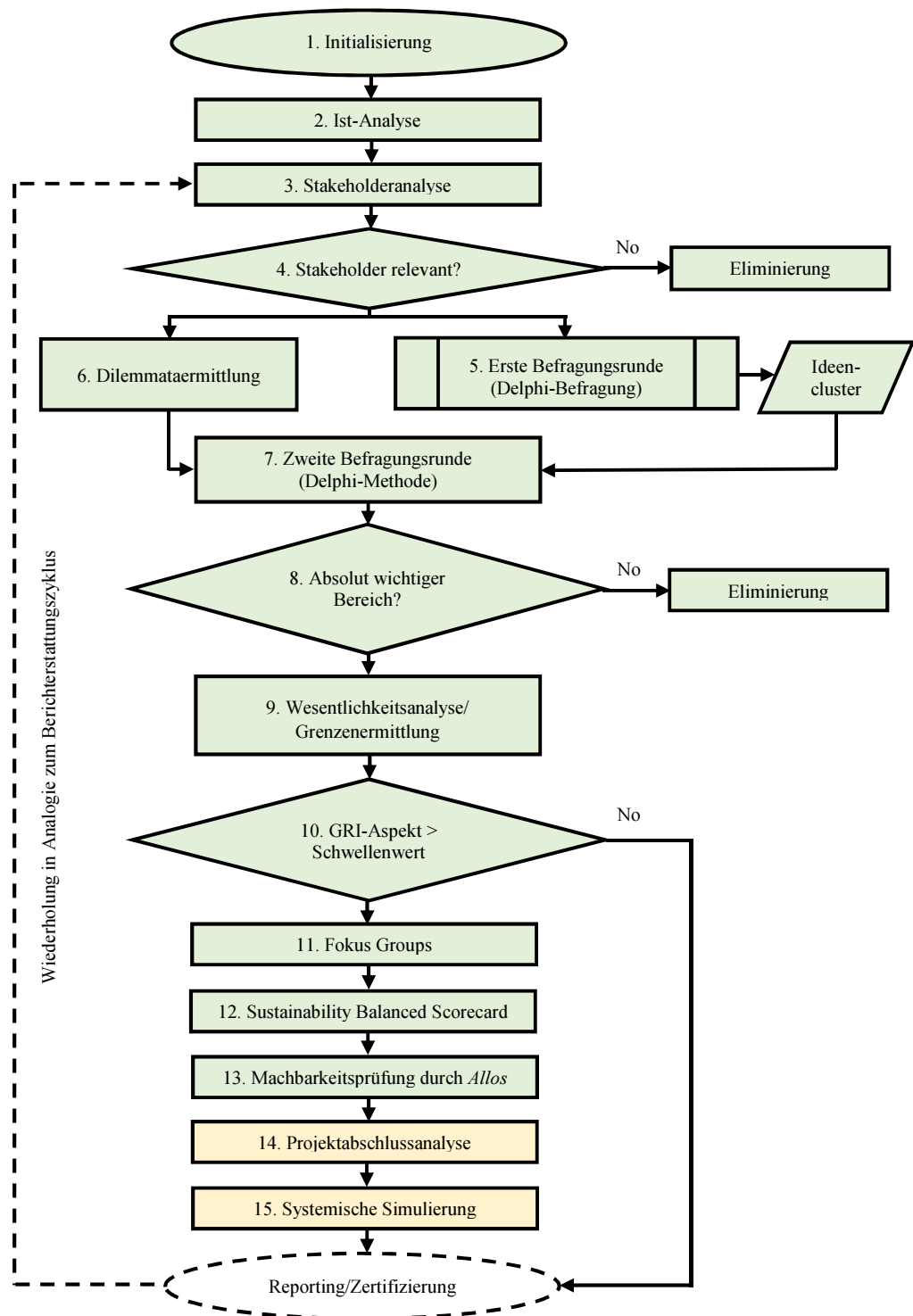


Abbildung 16: Ablaufdiagramm zum Forschungsprojekt der Allos-Gruppe (Teil IV).

4.3.8 Durchführung einer Machbarkeitsprüfung für das Nachhaltigkeitszielsystems

Die Machbarkeitsprüfung oder auch Projektstudie ist ein Instrument des Projektmanagements und dient der Bewertung potenzieller Erfolgchancen bzw. der Risiken und Chancen, die bspw. bei der Umsetzung eines Projektes bestehen oder möglicherweise auftreten können. Dabei gilt es auch grundsätzlich zu überprüfen, inwieweit ein festgelegtes Projektziel überhaupt realisierbar ist. Die Schwerpunktbereiche umfassen zumeist die technische, organisatorische sowie wirtschaftliche Machbarkeit, wobei diese auch noch um weitere Aspekte aus dem Projektumfeld ergänzt werden können, wie z. B. die politische oder auch rechtliche Machbarkeit. Die Umsetzung kann dabei in Anlehnung an unterschiedliche Leitfragen erfolgen, die es bspw. durch einen Lenkungsausschuss zu beantworten gilt. Diese können je nach Unternehmen und auch Projektschwerpunkt unterschiedlich ausgestaltet werden (vgl. Geiger et al. 2009: 104 ff.).

Im Rahmen des Forschungsprojektes erfolgt die Umsetzung der Machbarkeitsprüfung durch den Lenkungsausschuss und ggf. auch weitere Fach- und Führungskräfte der *Allos*-Gruppe. Die Auswahl der in die Analyse einzubindenden Personen wird dabei in Anlehnung an die Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche sowie die zugehörigen Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen vorgenommen, die in der *Allos*-Sustainability Balanced Scorecard abgetragen wurden. Diese sind in der Machbarkeitsprüfung hinsichtlich der technischen Möglichkeiten, der Wirtschaftlichkeit, der Finanzierung und der Organisation (Personalverfügbarkeit, Verantwortlichkeiten, Zeitrahmen etc.) auf ihre Umsetzbarkeit zu überprüfen. Aus den Ergebnissen ist dann abschließend ein Orientierungsrahmen herzuleiten, in dem eine detaillierte und präzise Zielhierarchie, die Entwicklungstendenzen, mögliche Risiken und Chancen, aber auch getroffenen Abwägungen, z. B. in Bezug auf bestehende Dilemmata aufzuführen sind. Dabei ist darauf zu achten, dass die Bewertungen und Entscheidungen aus der Machbarkeitsprüfung auch um die jeweils zugehörigen Begründungen ergänzt werden, um eine transparente Kommunikation der Ergebnisse und Entscheidungsgrundlagen an die Stakeholder (-gruppen) -vertreter aus dem Forschungsprojekt kommunizieren zu können (vgl. Geiger et al. 2009: 104 ff.).

Da die gesamte Umsetzung der Machbarkeitsprüfung durch die Mitglieder der *Allos*-Gruppe erfolgt, ist auch das diesbezüglich spezifische Vorgehen abschließend von Seiten der *Allos*-Gruppe festzulegen. Im Rahmen dieser Arbeit werden somit keinerlei Empfehlungen in Bezug auf die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe oder mögliche Leitfragen angegeben.

Zusätzliche Anmerkungen

Wie bereits zu Beginn dieser Arbeit angeführt, wurden die Fokusgruppendifkussion und die Machbarkeitsprüfung aufgrund von Umstrukturierungsmaßnahmen aus dem Projektablauf eliminiert, weshalb für diesen Teil des Methodenprozesses auch keine Ergebnisse vorliegen.

4.4 Durchführung einer Projektabschlussanalyse zur Reflexion des methodischen Vorgehens der ersten Teilanalyse

Bei der Projektabschlussanalyse handelt es sich neben der Projektannahme bzw. der Abnahme der Projektergebnisse, der Erfahrungssicherung und der Projektauflösung um einen Teilprozessschritt des Projektabschlusses (vgl. Burghardt 2008: 519). Dieser ist als Prozessgruppe dem Projektmanagement zuzuordnen und fungiert als Endphase sowie letzter Aufgabenabschnitt in der Projektdurchführung (vgl. Olfert 2016: 28; Burghardt 2008: 15 f.; Pfetzing/Rohde 2014: 43). Die Phasen der Projektdurchführung können wiederum in die Projektdefinition, Projektplanung, Projektkontrolle und den Projektabschluss untergliedert werden (vgl. Burghardt 2008: 15 ff., Litke 2005: 14), wobei zu berücksichtigen ist, dass die verschiedenen Aufgabenabschnitte nicht trennscharf aufeinander folgen, sondern zum Teil parallel verlaufen und sich somit entlang des Projektlebenszyklus unterschiedlich stark herausbilden (vgl. Nauser 2006: 158). Des Weiteren kann eine zusätzliche Aufgliederung der Projektdefinition und Projektkontrolle beispielsweise nach OLFERT und PFETZING/ROHDE (vgl. Olfert 2016: 28; Pfetzing/Rohde 2014: 42 f.) erfolgen. Da durch die erweiterte Untergliederung jedoch nur Einfluss auf die Anzahl der Phasen sowie die Zuteilung der Aufgabenbereiche genommen wird, jedoch nicht auf die inhaltliche Ausgestaltung des Projektablaufs (vgl. Burghardt 2008: 15-20, Litke 2005: 14;

Pfetzling/Rohde 2014: 43; Olfert 2016: 28-31.), erfolgt an dieser Stelle keine präzisere Aufspannung der Prozessschritte.

Die Projektkontrolle bzw. die Diagnose und Steuerung erfolgen im Rahmen des Projektmanagements prozessbegleitend und sind an die Projektdurchführung und die Abschlussanalyse gekoppelt. Bei der Projektkontrolle werden sämtliche Produkt- und Projektparameter einem laufenden Soll-/Ist-Vergleich (Plan- und Vergleichsgrößen) unterzogen, um eine zeitschnelle Überprüfung der Planerfüllung vornehmen zu können. Ein mehrfacher Abgleich der Soll- und Ist-Werte ist dabei erforderlich, da Projekte häufig nicht linear verlaufen oder z. B. durch Fast-Trackings komprimiert werden. Als Beispiel für die Berücksichtigung von Parallelitäten kann die Modulprogrammierung in der Softwareentwicklung angeführt werden, bei der einzelne Module zum Teil parallel entwickelt und erst in einem späteren Arbeitsschritt wieder zu einer Einheit zusammengeführt werden. Sowohl die Nichtlinearität als auch die Prozesskomprimierung haben zur Folge, dass manche Aufgabenbereiche iterierend durchlaufen werden, wodurch zunehmend Planabweichungen auftreten können. Durch die Projektkontrolle besteht dabei die Möglichkeit, adäquate Gegenmaßnahmen einzuleiten, um projektbehindernde Gegebenheiten aus dem Prozess bzw. der Projektdurchführung zu eliminieren, eine Anpassung der Planvorgaben zu veranlassen oder einen Projektabbruch einzuleiten (vgl. Burghardt 2008: 18-21, 519, 528 f.; Olfert 2016: 64; Nausner 2006: 164 ff.; Heldman 2007: 289).

Die Projektkontrolle kann in Verbindung mit den weiteren Phasen der Projektdurchführung auch in Form eines Regelkreises (siehe Abbildung 17) abgebildet werden, z. B. als Projektmanagement (PM)-Regelkreis, als Regelkreis der Diagnose und Steuerung sowie als Führungsregelkreis des Projektmanagements (insbesondere im Regelkreis der operativen Ebene) (vgl. Burghardt 2008: 20 f.; Pfetzling/Rohde 2014: 330; Bea et al. 2011: 36 f., 277 ff.). Bei Regelkreisen handelt es sich im Allgemeinen um rekursive Prozessfolgen. Dadurch wird deutlich, dass sich sowohl die Ist-Erfassung und Diagnose als auch die Steuerung und Information (u. a. Anpassung des Berichtswesens, Kommunikation an Projektbeteiligte sowie Dokumentation) über den gesamten Projektlebenszyklus bis in die Nachkalkulation der Projektabchlussanalyse regelmäßig wiederholen. (vgl. Patzak/Rattay 2009: 392; Nausner 2006: 164 ff.). Darüber hinaus kommen infolge der laufenden

Rückkopplung die Gesetzmäßigkeiten der Regelungstechnik zum Tragen. Diese besagen u. a., dass die Regelgüte maßgeblich durch die Genauigkeit der Messung der Regelgröße bestimmt wird, das heißt, umso genauer die Regelabweichungen gemessen werden, desto besser können Anpassungen an das Regelstreckenverhalten erfolgen und die Güteforderungen erfüllt werden. Dadurch besteht im Rahmen des Projektmanagements die Möglichkeit, zeitnah auf Regelabweichungen im Prozessablauf zu reagieren und die gesammelten Erfahrungen bspw. systematisch in einer Erfahrungsdatenbank zu sichern (vgl. Burghardt 2008: 20 f., 519; Bea et al. 2011: 277 ff.; Nausner 2006: 164 ff.; Lunze 2010: 368).

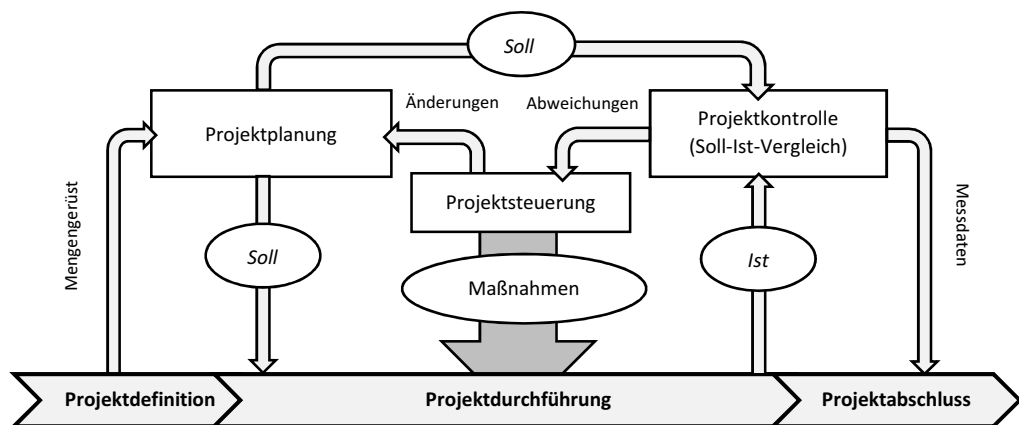


Abbildung 17: PM-Regelkreis i. A. an BURGHARDT (vgl. Burghardt 2008: 21).

Die Planvorgaben sowie die Ergebnisse aus der Projektdefinition (Vorgaben für die Projektplanung), der Projektplanung (Terminplanung, Kostenplanung etc.) und der Projektkontrolle (Mitkalkulation, Plan- und Vergleichsgrößen) werden für die Abschlussanalyse als Plangrößen herangezogen und den finalen Ist-Werten gegenübergestellt. Dabei ist zu beachten, dass die verschiedenen Plan- und Vergleichsgrößen in identischer Struktur vorliegen, um eine ausreichende Vergleichbarkeit und Validität des Projektabschlusses gewährleisten zu können (vgl. Burghardt 2008: 20 f., 528 f.). In dieser Arbeit wird dabei ausschließlich auf die Projektabschlussanalyse und nicht auf die vor- (Produktabnahme) und nachgelagerten (Erfahrungssicherung und Projektauflösung) Prozessschritte des Projektabschlusses eingegangen, da diese nicht primär zur Untersuchung von Abweichungen sowie zur Prüfung möglicher Vermeidungsmaßnahmen dienen (vgl. Burghardt 2008: 20, 528-532).

Durchführung einer Projektabschlussanalyse

Im Projektmanagement dient die Projektabschlussanalyse der plangerechten Beendigung eines Projektes und beschreibt entgegen des Projektendes eine Phase bzw. einen Zeitraum und keinen spezifischen Zeitpunkt (vgl. Litke 2005: S. 48; Olfert 2016: S. 227). Dabei werden in Analogie zur Projektkontrolle, die zu Projektbeginn festgelegten Plangrößen den am Projektende generierten Ergebnisgrößen gegenübergestellt, um zu überprüfen, ob die vorgegebenen Kosten- und Wirtschaftlichkeitsziele im Projekt erreicht wurden. Im Rahmen der Abweichungsanalyse ist auch zu ermitteln, welche Ursachen (personelle, technische und organisatorische) für die Abweichungen vorliegen und ob diese ggf. zu vermeiden gewesen wären (vgl. Burghardt 2008: 528; Patzak/Rattay 2009: 392). Die Aussagekraft der Analyse wird wie bereits in Abbildung 17 dargestellt, maßgeblich durch die zuvor fixierten Plangrößen, die Projektkontrolle sowie die Einheitlichkeit der Projektstruktur beeinflusst (vgl. Nausner 2006: 164 ff.; Burghardt 2008: 20 f., 528).

Die Abschlussanalyse umfasst i. d. R. eine Nachkalkulation (Plan-/Ist-Kostenvergleich – retrospektive Kostenbetrachtung), eine Abweichungsanalyse (Feststellung und Beurteilung von Plan-/Ist-Abweichungen unter der Berücksichtigung möglicher Maßnahmen), einen Abweichungsanalysebericht sowie eine Wirtschaftlichkeitsanalyse. Sie kann zur Berücksichtigung der Beziehungsebene auch um eine systematische Erhebung der Kundenzufriedenheit ergänzt werden (vgl. Burghardt 2008: 20, 528; 530 f.; Patzak/Rattay 2009: 387 ff.; Bea et al. 2011: 323 ff.; Reichert 2009: 197 ff.; Olfert 2016: 193.). Dazu ist von allen Projektbeteiligten/-betroffenen ein Feedback einzuholen, bspw. durch den Einsatz eines Fragebogens oder im Rahmen eines informellen Gesprächs (vgl. Bea et al. 2011: 323 ff.).

Die Wirtschaftlichkeitsanalyse findet im weiteren Verlauf dieser Arbeit keine Anwendung. Dies beruht u. a. auf den häufig schwer quantifizierbaren Nutzeneffekten bei der Umsetzung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung (vgl. Fifka 2014: 9 ff.). Somit wird zu Projektbeginn auf eine betriebswirtschaftlich entscheidungsorientierte Nutzenanalyse verzichtet, weshalb folglich auch kein

Planwert vorliegt. Auch wird von Seiten des Unternehmens *Allos* im Vorfeld des Projektes keine Ergebnisrechnung gefordert und kein Planwert fixiert.

Eine Berücksichtigung der Beziehungsebene kann infolge einer fehlenden Verfügbarkeit der Projektbeteiligten/-betroffenen nicht erfolgen. Zum einen, da durch das Unternehmen *Allos* keine weiteren personellen Ressourcen für eine Befragung zur Verfügung gestellt werden und zum anderen ist eine separate Befragung der Projektbeteiligten/-betroffenen kein Bestandteil des vertraglichen Leistungsumfangs in Bezug auf Forschungsprojekte.

Die Abschlussanalyse erfolgt in Anlehnung an die drei Dimensionen des Magischen Dreiecks (Zieldreieck) der Projektsteuerung – Kosten, Zeit und Leistung, wobei die Leistung zusätzlich in die Subbereiche Quantität und Qualität untergliedert werden kann. Den drei bzw. vier Dimensionen sind die gesamten Ziele des Projektes zugeordnet, wodurch nicht nur die Interdependenzen zwischen den Zielen abgebildet werden können, sondern auch das Trilemma hinsichtlich der Ausgestaltung ihrer jeweiligen Anforderungsniveaus. Hierzu kann beispielsweise die negative Korrelation zwischen einer Projektdurchlaufverkürzung (Zieldimension Zeit) und einer Erhöhung des Personalaufwands (Zieldimensionen Kosten und Leistung) als Dreieck in einem dreidimensionalen Zielraum visualisiert werden (siehe Abbildung 18). Daraus wird deutlich, dass sich bei jeder Veränderung der Kosten-Zeit-Raum-Kombination das Dreieck im Zielraum und folglich auch die Anforderungsniveaus der Zielvorgaben verändern (vgl. Bea et al. 2011: 278 ff., 325; Jakoby 2015: 87 ff.).

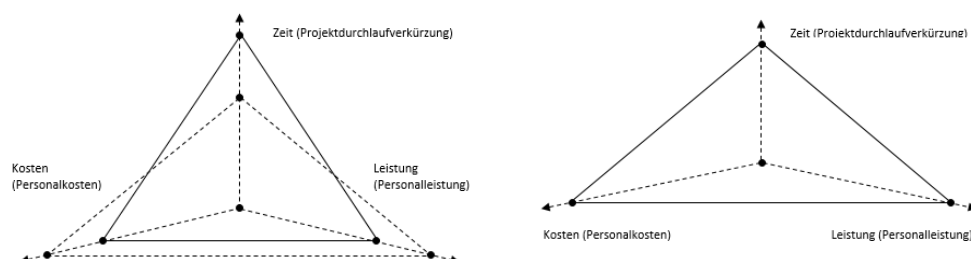


Abbildung 18: Zieldreieck von Projekten sowie geänderte Ziele im Zieldreieck von Projekten i. A. an JAKOBY (vgl. Jakoby 2015: 87 ff.).

Im Rahmen der Nachkalkulation und der Abweichungsanalyse wurden eine Leistungsfortschrittsmessung (Zieldimension Leistung), eine Messung des zeitlichen Fortschrittsgrades (Zieldimension Zeit) und eine Kostenkontrolle (Zieldimension Kosten) durchgeführt. Dabei sind die Kostenkontrolle der Nachkalkulation, die Leistungsfortschrittsmessung sowie die Messung des zeitlichen Fortschrittsgrades der Abweichungsanalyse zuzuordnen (vgl. Burghardt 2008: 528). Des Weiteren wird auch die gesamte Ursachenermittlung für die drei Dimensionen durch eine Abweichungsanalyse umgesetzt. Die Überprüfung in den einzelnen Dimensionen erfolgt durch mehrere Soll-/Ist-Vergleiche, wozu verschiedene Instrumentarien des Projektcontrollings (Meilensteinmethode, Balkenplan nach der PLANNET-Technik und „Absoluter“ Plan/Ist-Vergleich) herangezogen werden. Um zusätzlich auch die elementaren Projektinformationen zu Beginn der Abschlussanalyse möglichst übersichtlich in Form einer Synopse darstellen zu können, wird eine Projektabgrenzung in Anlehnung an Patzak/Rattay (2009) vorgenommen. Diese umfasst die Schwerpunktbereiche Projektziele, Projektbeschreibung, Projektabgrenzungen (im Projekt nicht enthaltene Arbeitsschritte), kritische Erfolgsfaktoren, Projektstart, Meilensteine, Projektende, Projektauftraggeber, Projektleiter und Projektteam (vgl. Patzak/Rattay 2009: 524, 535). Bei den aufgeführten Angaben handelt es sich ausschließlich um Planwerte, die größtenteils bereits im Grundkonzept des Projektes vertraglich festgelegt wurden. Nur die ursprünglichen Meilensteine werden prozessbegleitend um die Dilemmataermittlung und die Wesentlichkeitsanalyse ergänzt. Das vertraglich vereinbarte Grundkonzept wurde im Rahmen des Projektdesigns bereits näher erläutert.

Leistungsfortschrittsmessung nach Zeitraumplanung

Die quantitative Leistungskontrolle bzw. die quantitative Leistungsfortschrittsmessung erfolgt unter Einsatz der Meilensteinmethode, wobei der Grad der Zielerfüllung prozentual erhoben wird (vgl. Bea et al. 2011: 282). Bei der Meilensteinmethode werden für die verschiedenen Aufgabenbereiche des Projektes Zwischenergebnisse (Meilensteine) festgelegt, die je nach Leistungsumfang unterschiedlich stark gewichtet werden können. Nach der Bearbeitung der einzelnen Meilensteine wird der jeweilige Fertigstellungsgrad

erfasst, mit dem Planwert abgeglichen und im Projektabschluss zu einem Gesamtergebnis kumuliert (vgl. Meyer/Reher 2016: 219; Bea et al. 2011: 288 f.).

Da sich die verschiedenen Meilensteine im Projekt hinsichtlich der Größe ihrer Leistungsabschnitte stark differenzieren, wird die Leistung der einzelnen Meilensteine nicht in prozentualen Bezug zu der Gesamtanzahl der Meilensteine des Projektes gesetzt, sondern die Leistungsanteile und der jeweilige Leistungserreichungsgrad werden separat geschätzt und erst abschließend kumuliert. Andernfalls würde infolge der nicht proportionalen Beziehung zwischen dem Gesamtleistungsumfang des Projektes und der Gesamtanzahl der Meilensteine eine Verfälschung des Leistungsfortschritts in der Schätzung entstehen (vgl. Bea et al. 2011: 288 f.). Auch kann aufgrund der fehlenden Proportionalität die Messung nicht unter Einsatz einer quantitativen Größe erfolgen, weshalb die Leistungsschätzungen (Leistungsanteile und Leistungsfortschritt) subjektiv durch den externe Lenkungsausschuss umgesetzt werden. Dieses Vorgehen erhöht zwar das Risiko des 95%-Syndroms, ermöglicht aber dafür eine detailliertere Schätzung als die 0/50/100%-Methode (vgl. Bea et al. 2011: 285 ff.). Der Soll-/Ist-Vergleich setzt sich dabei aus den jeweiligen Meilensteinen, dem Soll-Leistungsfortschritt, dem kumulierten Soll-Leistungsfortschritt, dem aktuellen Status und dem kumulierten aktuellen Status zusammen.

Vor der Durchführung der eigentlichen Methode ist es erforderlich, dass die festgelegten Ziele auf Vollständigkeit überprüft werden, um sicherzustellen, dass alle wesentlichen Ziele erfasst und in den Qualitätsmerkmalen berücksichtigt wurden (vgl. Burghardt 2008: 411 ff.; ISO 10006 2004: 11f. 24 ff.; Bea et al. 2011: 328 ff., 336; Jakoby 2015: 87 ff.). Hierzu werden die Ziele aus dem Grundkonzept herangezogen, den abschließenden Projektergebnissen gegenübergestellt und um die Ziele ergänzt, die erst während des Projektverlaufs durch die Projektbeteiligten identifiziert werden konnten.

Die Verifikation der Ziele sowie der Soll-/Ist-Vergleich zur quantitativen Leistungsmessung (Meilensteinmethode) sind tabellarisch im Ergebnisteil 5.6 aufgeführt.

Neben der Quantität ist auch die Qualität ein mittelbarer Bestandteil des „Zieldreiecks von Projekten“ und umfasst nach DIN EN ISO 9000:2000 die Erfüllung festgelegter Erfordernisse durch die Gesamtheit inhärenter Merkmale einer Einheit bzw. eines Produktes, Prozesses oder Systems. Dabei sind die Erfordernisse durch die jeweiligen Kunden bzw. Anspruchsgruppen festzulegen (vgl. Waurick 2014: 33; Jakoby 2015: 87-89; Bea et al. 2011: 325, 327 f.). Kotnour (2002) definiert die Projektqualität beispielsweise als [...] meeting the customer's requirements within the project's cost, schedule, and technical performance requirements“ (Kotnour 2000: 393) und McConell (2002) beschreibt Projektqualität wie folgt: “The best definition depends on the project's consumers and those consumers' specific project requirements” (McConell 2002: 6). Auch im Prozessmodell der ISO 9000:2000 werden die Kunden als wesentliches Element des Wertschöpfungs- und Informationsflusses abgebildet, insbesondere in Verbindung mit der Eingabe von Anforderungen sowie der Ergebnisakzeptanz (vgl. Schuler/Sonntag 2007: 197 f.).

Die qualitativen Projektziele wurden bereits im Grundkonzept abgebildet und quantifiziert, weshalb bezüglich der Plangrößen ausschließlich quantitative Qualitätsmerkmale vorliegen. Bei den Qualitätsmerkmalen, die erst während des Projektverlaufs an das Projektteam herangetragen werden (z. B. Projektbeginn noch unklar, Wünsche etc.) (vgl. Bea et al. 2011: 332), z. B. im Rahmen von Statusbesprechungen oder Workshops, wird eine prozessbegleitende Quantifizierung und Integration in den Projektablauf vorgenommen. Weiterhin wurden die verschiedenen Empfehlungswerte in Bezug auf das methodische Vorgehen, wie bspw. die Teilnehmerzahl oder die Anzahl an Befragungszyklen, der einschlägigen Literatur entnommen und nicht auf der Basis von Schätzungen festgelegt. Da die Abschlussanalyse außerhalb des eigentlichen Projektrahmens bzw. nach Projektende erfolgt, werden keine zusätzlichen Gremien (Zertifizierungsstellen, Lenkungsausschüsse etc.) und folglich auch keine weiteren Qualitätsmerkmale in den Prüfprozess eingebunden bzw. aufgenommen.

Zur Umsetzung einer Kontrolle des qualitativen Leistungsfortschritts sind die qualitativen Projektergebnisse mit den jeweiligen Erfordernissen der Anspruchsgruppen abzugleichen, weshalb das projektspezifische Qualitätsverständnis i. d. R. stark subjektiv geprägt ist (vgl. Bea et al. 2011: 325,

327 ff., 337, Burghardt 2008: 39 f.; ISO 10006: 14 f.). Dieser Abgleich kann durch eine systematische Befragung der Projektbeteiligten/-betroffenen vorgenommen werden, um die Ergebniszufriedenheit und -akzeptanz dieser zu ermitteln (vgl. Bea et al. 2011: 325, 327 ff., 337, 332; ISO 10006: 10 ff., 14 f.). Wie bereits angeführt, ist es im Rahmen des Projektes nicht möglich, eine zusätzliche Befragung mittels eines Fragebogens oder die Einholung von Feedback durch informelle Gespräche durchzuführen, weshalb eine projektabschließende Leistungskontrolle nicht quantifizierbarer Qualitätsmerkmale nicht erfolgen kann.

Kontrolle des zeitlichen Fortschritts

Die Terminkontrolle erfolgt in Form eines Soll-/Ist-Vergleichs unter Anwendung eines Balkenplans nach der PLANNET-Technik sowie in Verbindung mit den Ergebnissen aus der Leistungsfortschrittsmessung.

Die Verknüpfung des zeitlichen Fortschritts mit der erbrachten Leistung ist dabei unbedingt erforderlich, da ähnlich wie bei der Leistungskontrolle keine proportionale Beziehung zwischen der im Projekt zu erbringenden Leistung und den Planwerten aus der zeitlichen Zieldimension besteht (vgl. Bea et al. 2011: 289 f., Olfert 2016: 116 f.). Eine proportionale Betrachtung des Zeit-Leistungs-Verhältnisses würde folglich zu einer Verfälschung des Leistungsfortschrittsgrades führen und somit keine realistische Schätzung für die Abweichungsanalyse bieten (vgl. Bea et al. 2011: 289 f.).

Der vernetzte Balkenplan ermöglicht die grafische Darstellung der Termine in Form von waagerechten Balken auf der Zeitachse entsprechend der zeitlichen Dauer eines Termins. Entgegen der Listungs- und Gantt-Technik können logische und ressourcenorientierte Abhängigkeiten, Pufferzeiten zwischen den einzelnen Vorgängen sowie ein kritischer Pfad in der Terminplanung berücksichtigt und visualisiert werden (vgl. Bea et al. 2011: 291; Olfert 2016: 117 f.; Burghardt 2008: 268; Pfetzinger/Rohde 2014: S. 257). Dies ist bei der Kontrolle des zeitlichen Fortschritts im Rahmen des Projektes wesentlich, da zwischen den Arbeitspaketen im Projekt Abhängigkeiten bestehen und somit diverse Arbeitspakete erst dann bearbeitet werden können, wenn bei anderen Arbeitspaketen ein spezifisches Ergebnis generiert wurde.

Der Balkenplan wird im Rahmen des Projektes in der aufgabengebundenen Darstellungsform abgebildet, wobei die verschiedenen Balken durch senkrechte Strukturlinien (Verknüpfungslinien) verbunden werden. Hierbei werden nur die wesentlichen Abhängigkeiten berücksichtigt, um die Übersichtlichkeit und Lesbarkeit nicht durch eine gesteigerte Komplexität einzuschränken (vgl. Litke 2005: 368; Burghardt 2008: 267 ff.). Der Projektverlauf wird dabei in einem Koordinatensystem dargestellt, wobei die Aufgabenpakete auf der Ordinate und der Zeitverlauf auf der Abszisse abgetragen werden (vgl. Burghardt 2008: 266 f.). Zudem werden die prozentualen Leistungsanteile tabellarisch den verschiedenen Aufgabenpaketen zugeordnet, um die Nichtproportionalität zwischen den zeitlichen und leistungsbezogenen Fortschritten zu berücksichtigen. Die zu Projektbeginn durchgeführte Zeitplanung erfolgt aufgrund fehlender Informationen, wie z. B. der Anzahl und Länge der Interviews, der Verfügbarkeit von Interviewpartnern und Workshop-Teilnehmern, einer möglichen Integration weiterer Arbeitsschritte sowie der z. T. noch unklaren Anforderungen an künftige Abstimmungsprozesse, nur auf der Basis von Schätzungen und somit sehr unscharf. Infolge der damit verbundenen Unsicherheiten, insbesondere hinsichtlich der Validität der Plandaten, kann keine vollständige Berechnung der frühesten und spätesten Anfangs- und Enddaten und somit auch keine Ausarbeitung eines kritischen Pfades bzw. kritischer Pfade vorgenommen werden. Die Ermittlung von Pufferzeiten und die Bestimmung kritischer Pfade finden in dieser Forschungsarbeit folglich keine Berücksichtigung.

Des Weiteren wird durch Schätzungen der externen Projektleitung sowie des externen Projektingenieurs ermittelt, wie viel Arbeitszeit zur Fertigstellung der noch ausstehenden Arbeitsschritte bzw. der jeweiligen Teilschritte benötigt wird. Dabei wurden ausschließlich die zeitlichen Ressourcen aufgeführt, die durch das externe Projektteam aufzuwenden sind, da durch das Unternehmen *Allos* weder Informationen zu einer möglichen Projektweiterbearbeitung noch dem dafür aufzubringenden terminlichen Soll kommuniziert werden sollen. Der zusätzliche Zeitaufwand für das externe Projektteam wird „*fließend*“, also als Nettozeit angegeben, weil eine präzise Planung der Start- und Endzeitpunkte infolge möglicher Verzögerungen (z. B. Problemfälle im Rahmen der Abstimmungen) nicht adäquat erfolgen kann.

Gegenüber einem Netzplan, der die Abhängigkeiten in Form von Zahlen in Vorgangsknoten abbildet, ist die Erstellung eines Balkenplans mit einem geringeren Erstellungs- und Anpassungsaufwand verbunden und in der Darstellung der Arbeitspakete weniger komplex und abstrakt. Infolge dessen ist die Netzplantechnik eher für mittlere bis Großprojekte geeignet (vgl. Bea et al. 2011: 293; Burghardt 2008: 271 f.). BURGHARDT empfiehlt bspw. den Einsatz der Netzplantechnik ab einer Projektteamgröße von 3 bis 10 Mitarbeitern und einer Anzahl an Netzplanvorgängen von < 200 . Ab einer Projektteamgröße von 10 bis 50 Mitarbeitern und einer Anzahl von < 1.000 Netzplanvorgängen hält er diese sogar für absolut notwendig. Da das Forschungsprojekt zwar ein Projektteam von 5 Mitarbeitern, aber weniger als 50 Netzplanvorgänge umfasst, handelt es sich nach BURGHARDT um ein sehr kleines Projekt. Folglich ist die Aufwandsintensität der Netzplantechnik im Verhältnis zur Projektgröße nicht adäquat, um damit die zeitliche Projektplanung sowie die Kontrolle des zeitlichen Fortschritts durchzuführen (vgl. Burghardt 2008: 271 f.).

Ein weiterer Vorteil des vernetzten Balkenplans ist die Form der Visualisierung. Durch diese wird es ermöglicht, nicht nur sequenzielle Projektverläufe transparent abzubilden, sondern auch Parallelitäten (vgl. Burghardt 2008: 266). In Verbindung mit einer softwarebasierten Planerstellung besteht zudem die Möglichkeit, Planabweichungen simultan mit der Eingabe der Ist-Werte abzubilden, wodurch für die Projektleitung die Möglichkeit einer zeitnahen Anpassung besteht (vgl. Bea et al. 2011: 292).

Durchführung eines Kosten- und Aufwandvergleichs

Der Kosten- und Aufwandvergleich dient zur Überprüfung der Wirtschaftlichkeit eines Projektverlaufs und erfolgt durch eine Gegenüberstellung der Plankosten bzw. des Planaufwandes mit den angefallenen Ist-Kosten bzw. des Ist-Aufwandes (vgl. Burghardt 2008: 370 f, 381 f.; 528-531; Bea et al. 2011: 296 f.).

Bei den Aufwendungen im Rahmen des Projektes handelt es sich lediglich um betriebliche Kosten, die sich auf den gesamten Projektlebenszyklus beziehen und periodenrichtig sowie nicht außerordentlich sind. Aus diesem Grund wird im

Folgenden ausschließlich ein Kostenvergleich aufgeführt, in dem neutrale Aufwendungen unberücksichtigt bleiben.

Die Plankosten wurden im Grundkonzept des Projektes erfasst und setzen sich aus Honorarzahlen für die externe Projektleitung, Gehaltszahlungen für den externen Projektingenieur sowie einer pauschalen Bearbeitungsgebühr in Höhe von 10 % der Gesamteinnahmen für die Projektabwicklung zusammen. Des Weiteren wurden auch die entstandenen Fahrtkosten ermittelt. Diese wurden zu Projektbeginn mit einer Kilometerpauschale belegt und konnten somit erst prozessbegleitend in ihrer tatsächlichen Höhe erfasst werden. Die im Grundkonzept aufgeführten Kosten beziehen sich in ihrer Summe auf den Gesamtzeitraum des Projektes und unterliegen keiner weiteren zeitlichen Untergliederung. Es wurde folglich keine Zuordnung der Plankosten zu spezifischen Arbeitspaketen, z. B. durch eine Kontierung und Weiterverrechnung der Arbeitsstunden umgesetzt. Ebenfalls wurde keine Berücksichtigung der im Unternehmen *Allos* zusätzlich entstandenen Kosten, bspw. für Workshops, Interviews sowie Meetings und Informationsschreiben vorgenommen.

Infolge von auftretenden Arbeitsspitzen im Projekt, bspw. während der Durchführung der Situationsanalyse und der Stakeholder-Interviews, aber auch aufgrund der zu Projektbeginn z. T. noch unvollständigen Informationsdichte, besteht zwischen der geplanten Dauer eines Arbeitspakets und dem tatsächlichen Leistungsfortschritt keine proportionale Beziehung. Da die geschätzten Kosten jedoch ausschließlich nach der Projektdauer untergliedert sind und nicht nach der tatsächlichen Leistung, wurde die Kostenkontrolle anhand eines linearen Plan-/Ist-Vergleichs visualisiert. Dabei wird der jeweils anteilige Planwert in Form eines linearen Verlaufs in einem Koordinatensystem aufgeführt, wobei die Kosten auf der Ordinate und die Leistung auf der Abszisse abgetragen werden. Dadurch fällt die Aussagekraft der Ergebnisse zwar insgesamt geringer aus als bei einem aufwandskorrelierenden oder plankorrigierten Soll-/Ist-Vergleich, bei denen eine realistische Übersicht der Kostensituationen abgebildet werden kann, die Ergebnisse werden infolge der fehlenden Kostentransparenz aber weniger verfälscht (vgl. Burghardt 2008: 370 f, 381 ff.; Bea et al. 2011: 296 f.).

Zur Durchführung des Kostenvergleichs wurden die Plankosten aus dem Grundkonzept herangezogen und aufsummiert. Da das Projekt im Unternehmen nicht erfolgreich abgeschlossen werden konnte, werden zur Berechnung der Ist-Kosten zusätzlich die Kosten berücksichtigt, die erforderlich wären, um die Bearbeitung der noch fehlenden Arbeitspakete vornehmen zu können bzw. die noch ausstehende Leistung zu erbringen. Dazu wurde der Soll-Zeitplan um die noch ausstehenden Arbeitsschritte erweitert und die Plankosten wurden um ein zusätzliches Honorar für die externe Projektleitung, weitere Gehaltszahlungen für den externen Projektingenieur und die 10 %ige Bearbeitungsgebühr ergänzt.

Zur Ermittlung des zusätzlich anfallenden Honorars der Projektleitung, wurde die noch ausstehende Leistung mit dem vorkalkulierten (Honorar-)Tagessatz aus dem Grundkonzept multipliziert. Auch wurden für die Gehaltszahlungen des Projektingenieurs die Tarifbestimmungen der bereits in der Kostenplanung berücksichtigten TV-L-Stufe (E 13) angesetzt. Die zusätzlichen Fahrtkosten wurden nicht in die Kalkulation aufgenommen, da für die Projekterweiterung keine weiteren Fahrten benötigt werden.

Erstellung einer Ursachenanalyse

Nach der Ermittlung der Soll- und Ist-Werte sowie der Durchführung der Soll-/Ist-Vergleiche sind die festgestellten Planabweichungen mittels einer Ursachenanalyse zu untersuchen. Die Durchführung der Analyse erfolgt in Form einer 9-Felder-Matrix. Diese ist in die Bereiche personelle, technische und organisatorische Ursachen (horizontale Achse) sowie vermeidbare, kaum vermeidbare und nicht vermeidbare Abweichungen (vertikale Achse) untergliedert. Die Planabweichungen sind dabei in die jeweiligen Felder zu kategorisieren und um ihre Ursachen zu ergänzen (vgl. Burghardt 2008: 531).

Zur Umsetzung der Ursachenanalyse werden in der vorliegenden Arbeit die Abweichungen aus den Soll-Ist-Vergleichen der vorgelagerten Analyseschritte (Leistungsfortschrittskontrolle, Kontrolle des zeitlichen Fortschrittsgrades und Kosten- und Aufwandkontrolle) herangezogen und um die jeweils ausschlaggebenden Ursachen ergänzt.

Die Ursachen werden bereits prozessbegleitend durch die externe Projektleitung und den externen Projektingenieur erfasst. Die Ableitung erfolgte dabei aus der projektbezogenen Unternehmenskommunikation, den geäußerten Problematiken in Meetings und im E-Mail-Verkehr sowie den Einschätzungen des externen Projektteams. Der Lenkungsausschuss wird in der Ursachenanalyse nicht abschließend berücksichtigt, da die Analyse nicht im Rahmen des Forschungsprojektes umgesetzt wird und durch das Unternehmen *Allos* keine projektübergreifenden Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

Nachfolgend ist der Methodenprozess dieser Forschungsarbeit grafisch aufgeführt, um dadurch die Übersichtlichkeit in Bezug auf das Vorgehen dieser Arbeit zu erhöhen. Die grün-schraffierten Felder stellen die Arbeitsschritte im Methodenprozess dar, die am Ende dieses Unterkapitels bereits erläutert wurden. Der orange-schraffierte Bereich wird im nächsten Unterkapitel behandelt.

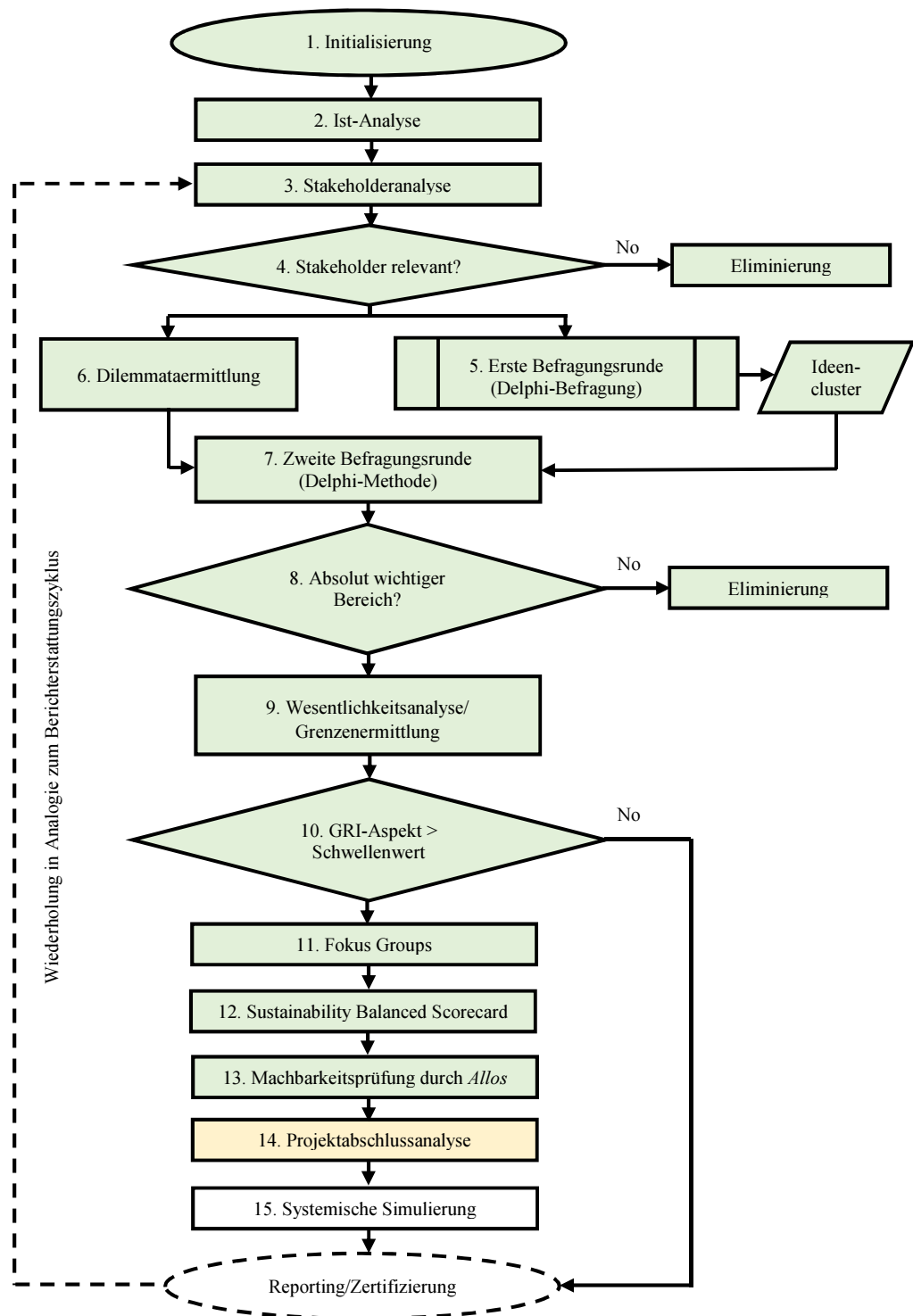


Abbildung 19: Ablaufdiagramm zum Forschungsprojekt der Allos-Gruppe (Teil IV).

4.5 Methodisches Vorgehen der Teilanalyse zur Systemaufstellung (2. Teilanalyse)

Bei Systemaufstellungen handelt es sich um ein Simulationsverfahren mit dem die Wirkungszusammenhänge eines Systems mittels der transverbalen sowie transpersonalen Sprache des Raumes und des Körpers abgebildet und nach außen projiziert werden können (vgl. Daimler 2008: 19; Rosner 2007: 11, 18). Dabei erfolgt die räumliche Darstellung durch ein arrangiertes Zusammentreffen von Repräsentanten/innen (Stellvertreter/innen), die zunächst den „Ist-Zustand“ einer Situation aus der Perspektive eines Klienten abbilden. Weitergehend wird dieses erste Aufstellungsbild nach Möglichkeit um neue bzw. andere Sichtweisen ergänzt (vgl. Daimler 2008: 19; Pijetlovic/ Müller-Christ 2018: 3), woraus wiederum anschlussfähige Interventionen und erkenntnisleistende Thesen abgeleitet werden können. Dabei besteht nicht nur die Chance, das jeweilige Beziehungsgeflecht des aufgestellten Systems näher zu erforschen, sondern dass ggf. auch „*ausgeschlossene Themen*“ bzw. „*hidden agendas*“ emergieren, die auf der mentalen Landkarte des Klienten bisher noch keine Berücksichtigung gefunden haben (vgl. Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 2 ff. 8 f.; Daimler 2008: 19, 224).

Um neue Erkenntnisse aus einer Systemaufstellung gewinnen zu können, ist es zum einen erforderlich, dass der Klient mit der aufgestellten Thematik vertraut ist, damit das simulierte „*Bild*“ wiedererkannt (Förderung der Anschlussfähigkeit) und final interpretiert werden kann. Zum anderen sollten durch die Aufstellung auch zusätzliche und vor allem andersartige Informationen aus dem Modellsystem abgeleitet werden, als bei der üblichen Konstruktion der für den Klienten gewohnten Realität. Dadurch besteht die Möglichkeit, den bestehenden Wahrnehmungsfilter zu irritieren und die mentale Landkarte kumulativ anzureichern, damit der Klient sein Verhalten hinsichtlich seiner eigenen Realität ggf. situationsspezifisch angemessener ausgestalten kann. Somit erscheint bei Systemaufstellungen auch nicht die Objektivität als ausschlaggebendes Gütekriterium der Methode, sondern die Nützlichkeit der Erkenntnisse sowie ihre Plausibilität. Es stellt sich somit die Frage, wie hilfreich die jeweilige Systemaufstellung für den Klienten, die Teilnehmer oder auch die Beobachter ist und nicht, ob die Ergebnisse eine messbare Realität losgelöst vom Erkennenden abbilden (vgl. Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 2 ff., 8 f., 15, 78-81; Daimler 2008:

31). Bei der Simulierung von Systemen ist generell zu beachten, dass es sich bei einem Aufstellungsbild nicht um die objektive Wirklichkeit handelt, sondern lediglich um einen externalisierten Ausschnitt aus der inneren Sicht des Klienten, der durch unterschiedliche und zum Teil ineinander verschachtelte Kontexte (Umfeld, Habitus etc.) geprägt sein kann. Daraus wird deutlich, dass es nicht das „*absolut richtige*“ oder „*absolut falsche*“ Aufstellungsbild gibt, sondern nur ein individuell konstruiertes Gesamtbild einer Situation (vgl. Daimler 2008: 21, Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 78 f.). Aus diesem Grund sind Aufstellungen auch nicht als abgeschlossene Handlungen zu verstehen, sondern als Situationsabbild, welches sich im Laufe der Zeit beständig weiterentwickelt und verändert (vgl. Daimler 2008: 23).

Systemische Simulierungen können in die Aufstellungstypen Familienaufstellungen, Organisationsaufstellungen, Erkundungsaufstellungen sowie Feldaufstellungen untergliedert werden, wobei sich diese durch kontextuale Entwicklung unterscheiden. Den Familien- und Organisationsaufstellungen liegen bspw. die Bildung und Ordnung im menschlichen und/oder organisationalen Kontext sowie das Erkennen von Mustern zugrunde. Bei Erkundungs- und Feldaufstellungen hingegen wird die Aufstellungsarbeit als Intuitionsprozess verstanden. Bei diesem geht es weniger darum bestehende Verstrickungen zu lösen oder die Funktionsfähigkeit einer Organisation zu verbessern. Vielmehr sollen Systeme weitestgehend verstanden und Aktivierungsräume geschaffen werden, in denen wiederum emergierende Zukünfte entstehen können (vgl. Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 11-15).

In dieser Arbeit kommt ausschließlich die Organisationsaufstellung zur Anwendung. Diese wurde aus der Familienaufstellung heraus entwickelt und berücksichtigt neben der personenorientierten Ebene auch die Analyse sachorientierter Systeme. Dies ist erforderlich, da Organisationen aufgabenorientiert agieren, um ihre Ziele zu erreichen und der Fokus einer Organisation weniger auf der Aufrechterhaltung von Bindungen und Beziehungen liegt, sondern infolge des hohen Formalisierungsgrades vielmehr auf einer Entpersonifizierung dieser (vgl. Daimler 2008: 225-229; vgl. Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 13-14).

DAIMLER gibt hierzu an: *„Eine Organisation, die auf stabilen Füßen steht, überlebt üblicherweise ihre Mitglieder, weil sie ihre Funktionen relativ einfach an jemanden anderen übertragen kann“* (Daimler 2008: 226).

Dieser Annahme können jedoch auch Ausnahmen entgegenbracht werden, wie bspw. in Klein- oder familiengeführten Unternehmen, wo mit dem Austritt eines Organisationsmitgliedes auch die Unternehmung ggf. nicht mehr weiter fortgeführt werden kann, da diese durch eine Person und nicht durch ein soziales System dargestellt wird (vgl. Daimler 2008: 227).

Bei dem Ablauf einer Systemaufstellung werden Repräsentanten/innen als Stellvertreter/innen für ein Element in einen abgegrenzten Raum geschickt, um ein System abzubilden, welches in der Regel von einem/einer Klienten/in und unter der Berücksichtigung einer spezifischen Fragestellung analysiert werden soll. Die Platzwahl der Repräsentanten/innen erfolgt dabei zumeist ohne weitere Vorgaben und Einschränkungen. Es bestehen jedoch z. B. die Möglichkeiten, bereits im Vorfeld Pole (z. B. Profit und Nachhaltigkeit) im System zu positionieren und/oder die festgelegten Elemente in aufeinanderfolgenden Phasen in das System zu schicken. Dadurch kann bspw. erfasst werden, wie sich das jeweils bestehende System verändert, wenn ein weiteres Element auf die bereits positionierten Elemente trifft oder, wie sich die Elemente in den unterschiedlichen Phasen gegenüber einem Pol verhalten. Damit die Elemente zu Beginn der Aufstellung gepolt werden und ausreichend Transparenz darüber besteht, welcher Stellvertreter welches Element repräsentiert, wird den Repräsentanten/innen eine Kennung bspw. in Form eines Buchstabens oder einer Zahl zugeteilt, die sie nach Möglichkeit gut sichtbar am Körper tragen sollten, um sowohl eine anschließende Auswertung zu erleichtern als auch die Nachvollziehbarkeit für die Beobachter zu erhöhen. Die Vergabe der Kennungen sowie die Moderation einer Systemaufstellung erfolgen durch die Aufstellungsleitung, welche während der Aufstellung in kontinuierlichem Kontakt zum Klienten steht, um mögliche Anregungen, Wünsche, Fragen etc. berücksichtigen zu können. Des Weiteren kann der/die Klient/in auch bereits während der Aufstellung den Vorschlag einer Umformulierung äußern, sollte dies der Situation entsprechen und zielführend sein (vgl. Daimler 2008: 21, 24, 313 ff., 394-404; Weber 2016: 27, 35-40; Müller-Christ 2016: 77; Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 11-19).

Während der Aufstellung können die Stellvertreter/innen die im System vorhandenen Informationen mittels körperlicher Empfindung aufnehmen und verbal sowie nonverbal wiedergeben. Dazu werden die Elemente durch die Aufstellungsleitung nach Unterschieden in Bezug auf ihre Wahrnehmung befragt, z. B. „Was hat sich für dich seit deinem Eintritt in das System verändert?“. Auch können die Abstände zwischen den aufgestellten Elementen sowie dem Winkel zu- oder voneinander dahingehend interpretiert werden, welche Beziehung die verschiedenen Elemente möglicherweise zueinander haben. Für die Modellierung selbst benötigen die Repräsentanten/innen jedoch kein Inszenierungsvermögen, da die Darstellung über die repräsentierende Wahrnehmung erfolgt (vgl. Müller-Christ et al. 2015: 38; Rosner 2007: 13 f., 16 f., 18 ff.; Daimler 2008: 27-33; Daimler 2008: 22). Dabei wird davon ausgegangen, dass die aufgestellten Repräsentanten/innen die auftretenden Veränderungen in Bezug auf ihre körperliche Empfindung wahrnehmen können, sobald sie als Stellvertreter/innen in das System geschickt werden. Hierbei gilt es zu beachten, dass sich die repräsentierende Wahrnehmung aus der repräsentierenden Empfindung und der repräsentierenden Zuordnung zusammensetzt. Als repräsentierende Empfindung werden die von den/der Repräsentanten/innen wahrgenommenen Empfindungsunterschiede subsumiert, die sie im aufgestellten System verspüren. Die repräsentierende Zuordnung hingegen beschreibt den Kenntnisstand, um den Stellvertretern/innen ihr jeweils repräsentiertes Element zuordnen zu können. In einer verdeckten Aufstellung, in der die Repräsentanten/innen nicht darüber informiert werden, wen sie im System darstellen und ggf. auch nicht darüber, in welchem Kontext die Aufstellung durchgeführt wird (doppelt verdeckt), verfügt im unmittelbaren Aufstellungsverlauf niemand über die repräsentierende Wahrnehmung. Diese kann erst in einem Gesamtbild durch eine nachträgliche Verknüpfung der geäußerten Empfindungen und der repräsentierenden Zuordnung entstehen (vgl. Daimler 2008: 27-33).

4.5.1 Vorgehen zum Aufbau und Ablauf der Systemaufstellung

Der Aufbau der systemischen Simulation wird sowohl mit dem Aufstellungsleiter PROF. DR. MÜLLER-CHRIST (Universität Bremen) im Rahmen von Einzelgesprächen konzipiert, als auch regelmäßig in Doktorandenseminaren (2016/17) (Universität Bremen) präsentiert und zur Diskussion gestellt. Durch die

Einbindung weiterer Doktoranden/innen soll eine Beurteilung des Aufbaus der Systemaufstellung durch eine möglichst heterogene Personengruppe (Alter, Geschlecht, beruflicher Kontext, Schwerpunkt der Forschung etc.) erfolgen, wodurch aufgrund kollektiver Wissensbestände ggf. neue Ideen und/oder Anpassungsvorschläge in den Entwicklungsprozess eingebracht werden können (vgl. Flick 2017: 252 f.). Da ein Großteil der an den Seminaren teilnehmenden Doktoranden/innen mit systemischen Simulationen arbeitet bzw. forscht, wurde zudem auch von einer hohen Fachexpertise der Teilnehmer ausgegangen. Eine detaillierte Darstellung der einzelnen Kommunikationsprozesse wurde in dieser Forschungsarbeit jedoch nicht vorgenommen, da die Ergebnisse aus den Seminaren ausschließlich als Impulse herangezogen wurden, um die Ausgestaltung und Strukturierung der Aufstellung zu reflektieren und ggf. anzupassen. Der finale Aufbau der Systemaufstellung wurde gemeinsam mit PROF. DR. MÜLLER-CHRIST am Tag der Aufstellung festgelegt. Diese wurde am 21. Juni 2017 in den Räumlichkeiten der Universität Bremen u. a. mit Studierenden des Masterstudiengangs Wirtschaftspsychologie durchgeführt.

Als thematischer Stimulus bzw. „*Fall*“ fungiert das Forschungsprojekt mit der Unternehmensgruppe *Allos*, wobei die Aufstellung in zwei zeitlich voneinander getrennte Abschnitte untergliedert ist. Zum einen wurde das System in der aktuellen Situation aufgestellt (Stand Juni 2017) und zum anderen wurde ein Zeitsprung in das Jahr 2000 vorgenommen, in der das Unternehmen kurz vor der Übernahme durch den Konzern *Wessanen* stand und somit noch inhabergeführt war (vgl. wer-zum-wem GmbH 2019: firma/allos).

Die gesamte Aufstellung erfolgte doppelt verdeckt, womit weder die Repräsentanten/innen noch die Beobachter im Vorfeld darüber informiert wurden, welche/r Stellvertreter/in welches Element darstellt und in welchem thematischen Kontext die Aufstellung durchgeführt wird. Dabei ist nicht der Schutz der Beteiligten das ausschlaggebende Entscheidungskriterium für die Wahl des Aufstellungsprinzips, sondern, dass die Möglichkeit gegeben ist, dass einige der Repräsentanten/innen die Unternehmensgruppe *Allos* bereits kennen. Durch das verdeckte Arbeiten sollen somit möglichst keine Rollenerwartungen und kein Erfahrungswissen in die Aufstellung einfließen, wodurch sich die Repräsentanten/innen stärker auf ihre Wahrnehmung und weniger auf mögliche

Schlussfolgerungen konzentrieren können (vgl. Müller-Christ/Pijetlovic 2018: 15; Daimler 2008: 24, 225).

Die Forschungsfrage für die systemische Simulierung liegt in der Generierung von erkenntnisleitenden Thesen in Bezug auf das Forschungsprojekt, womit auch der Rahmen für die Auswertung gesetzt wird. Als Ausgangspunkt der Aufstellungsauswertung dient dabei die Forschungsfrage aus Kapitel 1.1:

Welchen Beitrag liefert eine systemische Simulierung zur Reflexion des Forschungsprojektes: Stakeholderbasierte Ermittlung und Auswahl von Nachhaltigkeitsindikatoren zwecks Vorbereitung eines Nachhaltigkeitsreportings?

Die verschiedenen Systemelemente werden in Form von Repräsentanten/innen nacheinander (in aufeinanderfolgenden Abschnitten) durch den Aufstellungsleiter (PROF. DR. MÜLLER-CHRIST) darum gebeten, sich einen für sie stimmigen Platz im System zu suchen und ihre verbale sowie nonverbale Wahrnehmung mit den übrigen Systemelementen und Beobachtern zu teilen. Im ersten Aufstellungsabschnitt werden die Nachhaltigkeitsleistung (Element F) und der Partizipationsgedanke (Element A) in das System geschickt, wobei die Nachhaltigkeitsleistung als nicht-sprechendes Element (Stuhl) durch den Klienten (Jan Berstermann) im Aufstellungsraum positioniert wurde. Die Nachhaltigkeitsleistung und der Partizipationsgedanke bilden die zwei Hauptkriterien im Forschungsprojekt ab, da die Zielsetzung auf der stakeholderbasierten Ermittlung und Auswahl von Nachhaltigkeitsschwerpunktbereichen und -indikatoren sowie der Vorbereitung eines Nachhaltigkeitsreportings liegt. Somit wird davon ausgegangen, dass die Nachhaltigkeitsleistung sowohl die Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche/-indikatoren als auch die G4-Leitlinien der GRI darstellt, da durch diese eine Quantifizierung der Nachhaltigkeit und folglich eine Transformation im Sinne einer „messbaren Leistung“ erfolgt. Der Partizipationsgedanke fungiert als Stakeholderorientierung, womit zum einen die bereits angeführte Zielsetzung und zum anderen das zugehörige methodische Vorgehen (partizipative Ausrichtung) des Forschungsprojektes abgebildet werden. In den weiteren Abschnitten werden die übrigen Elemente der Aufstellung nacheinander in das System geschickt, wobei eine Abfolge von projektnahen zu projektfernen Elementen gewählt wird. Dadurch

sollen als erstes die Machtstrukturen und Beziehungsgeflechte innerhalb der Projektgrenzen simuliert und dann sukzessiv um die Projektumwelt erweitert werden. Im Abschnitt 8 (Phase II) wird das gesamte System in das Jahr 2000 versetzt und das externe Projektteam in den ehemaligen Inhaber der Allos GmbH umgepolt. Mit Hilfe des Zeitsprungs sollen mögliche Veränderungen aus dem System abgeleitet werden, durch die ggf. ein Impuls für das nicht vollständige Beenden des Forschungsprojektes initiiert wurde (bspw. infolge kultureller Gegebenheiten). Folgend sind die verschiedenen Elemente den jeweiligen Abschnitten zugeordnet, in denen sie in das System geschickt werden.

Abschnitt	Element
➤ Abschnitt I:	Einführung <i>Nachhaltigkeitsleistung</i>
➤ Abschnitt II:	Einführung <i>Partizipationsgedanke</i>
➤ Abschnitt III:	Einführung <i>Externes Projektteam</i>
➤ Abschnitt III:	Einführung <i>Internes Managementteam</i>
➤ Abschnitt III:	Einführung <i>Mitarbeiter der Allos-Gruppe</i>
➤ Abschnitt IV:	Positionsveränderung einzelner Elemente
➤ Abschnitt V:	Positionsveränderung einzelner Elemente
➤ Abschnitt VI:	Einführung <i>Externe Stakeholder der Allos Gruppe</i>
➤ Abschnitt VI:	Einführung <i>Konzern Wessanen</i>
➤ Abschnitt VII:	Einführung <i>Tabu von Allos</i>
➤ Abschnitt VIII:	Einführung <i>Ehemaliger Inhaber der Allos GmbH</i>
➤ Abschnitt IX:	Abschließende Aussagen der Elemente

Abbildung 20: Zuordnung der Elemente zu den Abschnitten ihrer Systemeinführung.

Nachdem sich die einzelnen Elemente im System platziert haben, werden diese durch den Aufstellungsleiter nach der Stimmigkeit hinsichtlich ihrer Position sowie ihrer Beziehung zu den übrigen Elementen befragt. In jedem weiteren Abschnitt der Systemaufstellung haben die Repräsentanten/innen die Möglichkeit, auf das neue Element/die neuen Elemente zu reagieren, bei einem verspürten Bewegungsimpuls die bisherige Position zu wechseln und Veränderungen hinsichtlich ihrer Wahrnehmung zu kommunizieren. Während der gesamten Aufstellung stehen der Aufstellungsleiter und der Klient kontinuierlich in Kontakt, um bestehende Fragen

zu beantworten und sich bereits über stimmige und irritierende Äußerungen auszutauschen. Die im Rahmen der Aufstellung repräsentierten Elemente werden wie folgt charakterisiert:

AL: Prof. Dr. Georg Müller-Christ

Beschreibung: Aufstellungsleitung

Element A: Partizipationsgedanke

Beschreibung: Unter dem Partizipationsgedanken wird die Einbindung von Stakeholdern in die folgenden Prozesse verstanden:

- Ermittlung und Auswahl der optimalen Indikatorbereiche (Hotspots) der Nachhaltigkeitsleistung von *Allos* durch zweistufige Delphi-Befragung
- Entwicklung eines finalen Nachhaltigkeitszielsystems durch Fokusgruppendifkussion

Element B: Externes Projektteam

Beschreibung: Das externe Projektteam setzt sich aus der Projektleitung (Prof. Dr. Karin Schnitker) und dem Projektingenieur (Jan Berstermann) zusammen und bezieht sich auf die Beratungsfunktion im Rahmen des Forschungsprojektes.

Element C: Internes Managementteam (*Allos*)

Beschreibung: Das interne Managementteam setzt sich aus der Geschäftsführung (Leitung Marketing), der Geschäftsleitung (Leitung Personal) sowie der Leitung der Unternehmenskommunikation zusammen. Der Initiator des Forschungsprojektes, Wolfgang Stecking, ist Mitte 2016 aus der *Allos*-Gruppe ausgeschieden, war jedoch auch kein Teil des internen Managementteams.

Der Betrachtungszeitraum umfasst die Dauer des Forschungsprojektes, wobei die Ursachen für mögliche Einstellungen, Verhaltensweisen und Entscheidungen ggf. auch auf bereits bestehende Erfahrungen, Unternehmensvorgaben u. a. zurückzuführen sind.

Element D:	Mitarbeiter der <i>Allos</i> -Gruppe
Beschreibung:	Zu den Mitarbeitern der <i>Allos</i> -Gruppe zählen sämtliche Angestellten der Unternehmensgruppe <i>Allos</i> , die nicht dem Lenkungsausschuss oder der Geschäftsleitung zuzuordnen sind.
Element E:	Externe Stakeholder der <i>Allos</i> -Gruppe
Beschreibung:	Unter die externen Stakeholder werden die als relevant identifizierten externen Anspruchsgruppen aus der Stakeholderanalyse subsumiert.
Element F:	Nachhaltigkeitsleistung
Beschreibung:	Nachhaltigkeitsleistung der <i>Allos</i> -Gruppe (Ermittlung der optimalen Indikatorbereiche in der Delphi-Befragung und Erstellung eines Nachhaltigkeitszielsystems mit einzelnen Indikatoren durch Fokusgruppendifkussion)
Element G:	Konzern Koninklijke Wessanen N.V.
Beschreibung:	Hauptentscheidungsträger (Headquarter) (keine Berücksichtigung der verschiedenen Tochterunternehmen)
Element H:	Tabu der <i>Allos</i> -Gruppe
Beschreibung:	Möglicherweise bestehendes Tabu, welches ggf. schon seit der Unternehmensübernahme durch <i>Wessanen</i> in der <i>Allos</i> -Gruppe besteht
Element I:	Ehemaliger Inhaber der <i>Allos</i> GmbH
Beschreibung:	Ehemaliger Inhaber der <i>Allos</i> GmbH (vor der Unternehmensübernahme durch <i>Wessanen</i>)

Um den Gütekriterien der empirischen Sozialforschung zu entsprechen und somit die intersubjektive Nachvollziehbarkeit des Auswertungsprozesses zu gewährleisten, wird die gesamte Systemaufstellung mit einem Videogerät protokolliert und im Anschluss vollständig transkribiert (siehe Anhang 2). Neben

gesprochenem Text werden auch die Bewegungen, die Positionierungen im Raum sowie die Gestik festgehalten und das gesamte Transkript um Zeilennummerierungen ergänzt. Infolge der nur schwer und z. T. nicht erfassbaren Mimik, insbesondere auf Grund der Positionierungen der Repräsentanten/innen zur Kamera wird von einer Transkription dieser abgesehen (vgl. Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 364 f., 366; Flick 2017: 381; Mayring 2015: 123-127; Reichertz/Englert 2011: 48). Die gesamte Videoaufzeichnung ist auf Anfrage beim Verfasser dieser Forschungsarbeit erhältlich.

Die Transkription der Aufstellung wird in Anlehnung an das vereinfachte Transkriptionssystem nach DRESING/PEHL (2015) durchgeführt. Dabei wird das Material wörtlich transkribiert, Doppelungen entfernt und Wort- sowie Satzabbrüche geglättet. Folgend sind die wesentlichen Transkriptionsregeln in einem Übersichtstableau aufgeführt (vgl. Dresing/Pehl 2015: 20-23):

Layout des Transkripts

<i>Aufstellungsleiter</i>	ausgeschrieben
<i>Elemente</i>	ausgeschrieben
<i>Orthographie</i>	bereinigt
<i>Besonders betonte Wörter</i>	in Großschrift hervorgehoben
<i>Nonverbale Äußerungen</i>	in Klammern gesetzt
<i>Pausen</i>	(...)
<i>Unverständliches</i>	(unverständlich + Zeitmarke)
	zzgl. Angabe der Störungsursache

4.5.2 Vorgehen zur Auswertung der Systemaufstellung

Die Auswertung der Systemaufstellung erfolgt in Anlehnung an die qualitative Videosequenzanalyse nach REICHERTZ und ENGLERT (2011), die qualitative Inhaltsanalyse nach MAYRING (2015) und die Datenaufbereitung von Systemaufstellungen nach PIJETLOVIC und MÜLLER-CHIST (2018). Dabei kann das zur Auswertung verwendete Ablaufmodell grob in die Prozessschritte Phase I – „Vorbereitung“, Phase II – „Auswahl der Analyse“, Phase III – „Durchführung der Analyse“ und Phase IV – „Ergebniskontrolle“ strukturiert und in weitere Teilschritte untergliedert werden (vgl. Mayring 2015: 53-68, 90 f., 94).

Zur Förderung der Nachvollziehbarkeit ist folgend der gesamte Analyseprozess in Form eines Ablaufdiagramms aufgeführt, welches inhaltlich an die Fragestellung aus Kapitel 1.1 angepasst wurde.

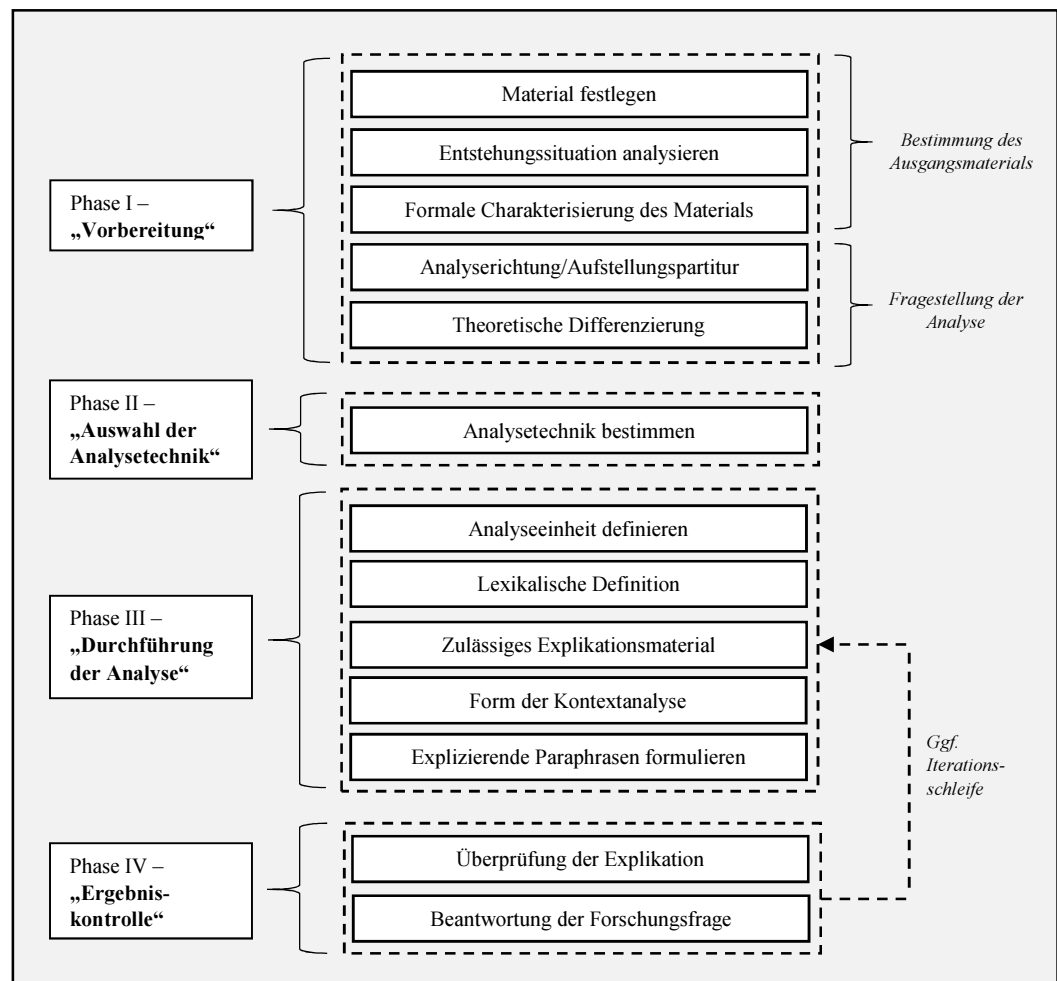


Abbildung 21: Auswertungsstruktur der Systemaufstellung i. A. an MAYRING und REICHERTZ/ENGLERT (vgl. Mayring 2015: 53-68, 94; Reichertz/Englert 2011: 28-44, 49 f., 108).

Phase I – „Vorbereitung“ (Bestimmung des Ausgangsmaterials): Im ersten Auswertungsschritt erfolgen eine Analyse der Entstehungssituation und eine Beschreibung der Materialverwendung. Dabei werden die Forschungsfrage, das Erkenntnisinteresse, der Ort der Aufstellungsdurchführung, die Anzahl der Teilnehmer sowie die Charakterisierung der Elemente aufgeführt (Mayring 2015: 54-57; Reichertz/Englert 2011: 37 f.). Da eine detaillierte Darstellung dieser Angaben bereits erfolgte, wird an dieser Stelle auf eine erneute Aufführung verzichtet. Auch die formalen Charakteristika des Materials wurden bereits im vorherigen Kapitel dargelegt.

Bei der Festlegung des Materials hingegen geht es zunächst darum, genau das Material zu bestimmen, welches aus der Grundgesamtheit zu interpretieren ist und somit im Analyseprozess Berücksichtigung findet. Da die vollständige Systemaufstellung (Sprech- und Darstellungshandlungen) als „*Material-Corpus*“ in den Analyseprozess einfließt, um ein umfassendes Bild des gesamten Aufstellungsgeschehens zu erhalten, werden keine weiteren Überlegungen zu einem möglichen Stichprobenumfang sowie adäquater Modelle zur Stichprobenziehung angestellt (vgl. Mayring 2015: 54 f.). Die durchgeführte Systemaufstellung ist jedoch zu umfangreich, um diese vollständig inhaltsanalytisch zu interpretieren und auch nicht alle Sequenzen sind in Bezug auf die Fragestellung aussagekräftig und gehaltvoll. Aus diesem Grund werden aus dem transkribierten Material sogenannte „*Schlüsselsequenzen*“ extrahiert (vgl. Pijetlovic/Müller-Christ 2017: 25 f.; Reichertz/Englert 2011: 36). Dabei handelt es sich um Aufstellungssequenzen, die auf den Erkenntnissuchenden entweder „*überraschend*“ oder „*irritierend*“ wirken und aus denen im Anschluss erkenntnisleitende Thesen abgeleitet werden (vgl. Pijetlovic/Müller-Christ 2017: 25 f.; Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 78 f.).

Das transkribierte Material wird dazu im ersten Schritt in eine Aufstellungspartitur übertragen, wodurch sämtliche Kontexte der Aufstellung gleichzeitig erfasst werden können. Der Partitur wird dabei ein Ordnungssystem zugrunde gelegt, welches sich in die Schwerpunktbereiche „*Zeitangabe*“, „*Phasen*“, „*Abschnitte*“, „*Aufstellungsleitung und Element*“, „*Überraschungsfeld*“ und „*Intuitionsfeld*“ strukturieren lässt. Im Feld der „*Zeitangabe*“ wird dabei aufgeführt, welche Sequenzen bei welchen Zeitmarken beginnen. Somit können diese im Aufstellungsvideo wiedergefunden und in Verbindung mit einer ggf. zugeordneten Interpretation evaluiert werden. Mit den „*Abschnitten*“ hingegen wird eine Untergliederung der Aufstellung in grobe Segmente vorgenommen (vgl. Pijetlovic/Müller-Christ 2017: 22-26, Reichertz/Englert 2011: 32-36). In dieser Arbeit wurde das jeweilige Eintreten eines neuen Elements in das System als Abschnitt festgelegt. Weiterhin sind die „*Abschnitte*“ unterschiedlichen „*Phasen*“ zugeordnet, denen i. d. R. eine bestimmte Thematik immanent ist, wie bspw. der Zeitsprung des Systems in das Jahr 2000. Die verschiedenen Phasen werden in dieser Arbeit jedoch keiner detaillierten Analyse unterzogen, sondern

ausschließlich numerisch aufgeführt, um eine kurze Übersicht der inhaltsbezogenen Zusammenhänge zu ermöglichen.

In den Feldern „*Aufstellungsleitung und Elemente*“ werden die irritierenden oder überraschenden Aktivitäten der verschiedenen Elemente abgetragen, womit diese ein erstes Indiz für eine mögliche Schlüsselsequenz darstellen. Diese werden dann im Überraschungsfeld um ihre Wirkung auf den Interpreten, entweder „*stimmig*“ oder „*irritierend*“ ergänzt. Abschließend werden dem „*Intuitionsfeld*“ sogenannte „*Geistesblitze*“ zugeordnet, also bspw. neue Erkenntnisse, Ideen oder Behauptungen, welche aus einer zuvor erfassten Überraschung oder Irritation hervorgegangen sind (vgl. Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 365-370).

Der Erstellungsprozess der Partitur erfolgt dabei explorativ, da das gesamte Material offen erforscht und nicht kategoriengeleitet bearbeitet bzw. verdichtet werden soll. Dies bedeutet aber auch, dass der Wissensraum im Vorfeld weitestgehend mit verfügbaren Information gefüllt werden sollte, die Gültigkeit dieses Wissens aber für die Analyse vorerst ausgeblendet wird, um sich neuen Impulsen gegenüber zu öffnen (vgl. Reichertz/Englert 2011: 13 f.). Um jedoch die Erkenntnisse aus der Systemaufstellung nachvollziehbar darstellen zu können, ist es erforderlich, dass das Aufstellungsmaterial in fortlaufende Sequenzen (Einheiten) untergliedert wird – Analyse des Handlungsaktes und weniger „*stills*“ (vgl. Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 367 ff.; Reichertz/Englert 2011: 15). Diese Sequenzen gilt es wiederum einer Kalibrierung zu unterziehen, um eine transparente und nachvollziehbare Abgrenzung einer Sequenz zu ermöglichen (vgl. Pijetlovic/Müller-Christ 2017: 24 f.; Reichertz/Englert 2011: 30, 34). Dabei kann bspw. zwischen einer Kalibrierung durch Zeitintervalle und einer dynamischen Kalibrierung differenziert werden. In dieser Arbeit wird die dynamische Kalibrierung herangezogen, wobei eine Untergliederung des Materials in Kommunikationseinheiten, bzw. gesprochenen Sätzen erfolgt. Eine neue Sequenz beginnt somit immer dann, wenn eine kommunikative Aussage beendet wurde. Somit kann eine Sequenz auch durchaus mehrere Sätze umfassen. Infolgedessen wird auch von einer Kalibrierung in Zeitintervallen abgesehen, da durch einen zuvor festgelegten Zeitabstand ggf. Sinneinheiten aus ihrem Zusammenhang herausgelöst werden (vgl. Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 368 f.).

Um die Partitur in Verbindung mit dem Aufstellungsvideo zu betrachten, ist es erforderlich, beide Dateien parallel zu öffnen, da ein Import des Videos in die Excel-Datei nicht softwarekompatibel ist. Folgend ist ein Auszug aus der Aufstellungspartitur zur systemischen Simulation aufgeführt.

Zeit	#00:04:38.5#; #00:05:45.3#; #00:05:45.3#; #00:06:39.0#; #00:08:09.6#; #00:09:48.9#; #00:10:26.9#
Phase	Phase I
Abschnitt	Abschnitt I
Sequenz	Schlüsselsequenz I-IV
Aufstellungsleiter (AL)	
Partizipationsgedanke (A)	- A läuft die Feder ab. Weil jeder Winkel eine andere Sichtweise aufhält, ja wirklich. F fühlt sich von allen Seiten anders an. Diese Seite ist die, die F direkt präsentiert und die man normalerweise sieht, von vorne vor allen Dingen (schaut auf die vordere Seite des Stuhls). Hinten hat das Objekt etwas Liebesvolles, sogar fast schon Vertrautes (stützt sich auf die Rückseite von F). Man möchte sich daran stützen oder dranhängen. Und hier ist etwas sehr Hässliches (zeigt auf die rechte Seite von F – von vorne betrachtet), also eine Sache, die F gar nicht zeigen möchte. Das ist maskiert, aber auch durchaus in der Form authentisch (zeigt auf die Vorderseite von F) [...] Und ich könnte am besten da stehen, aber das ist am interessantesten, weswegen ich mich hier hinstelle (stellt sich auf die rechte Seite von F – von vorne betrachtet).
Externes Projektteam (B)	
Internes Managementteam (Allos) (C)	
Mitarbeiter der <i>Allos</i> -Gruppe (D)	
Externe Stakeholder der Allos Gruppe (E)	
Nachhaltigkeitsleistung (F)	
Konzern Koninklijke Wessanen N.V. (G)	
Tabu der <i>Allos</i> -Gruppe (H)	
Ehemaliger Inhaber der Allos GmbH (I)	
Überraschungsfeld	stimmig
Intuitionsfeld	- präsentierende/maskierte Seite der Nachhaltigkeitsleistung stellt Nachhaltigkeitsleitlinien dar - liebevolle Seite der Nachhaltigkeitsleistung stellt eine kontinuierliche Einbindung von Anspruchsgruppen dar - hässliche/verletzte Seite der Nachhaltigkeitsleistung stellt den Interpretationsraum der Leitlinien dar (ggf. geprägt durch Leitlinienv Verstöße oder die Ausnutzung von bestehenden Grauzonen); entgegenwirken durch methodisches Vorgehen des Forschungsprojektes - die Nachhaltigkeitsleistung ist stärker als der Partizipationsgedanke - Ermittlung von Nachhaltigkeitsindikatoren zur Abbildung der Nachhaltigkeitsleistung durch die Einbindung von externen Stakeholdern als Gütekriterium

Abbildung 22: Auszug aus der Aufstellungspartitur zur systemischen Simulation.

Im zweiten Schritt der **Phase I** (Fragestellung der Analyse) wird die Richtung der Inhaltsanalyse festgelegt. Dabei liegt der Fokus auf der Wirkung der einzelnen Elemente im System, also dem kognitiven Hintergrund, dem emotionalen Zustand sowie dem Handlungshintergrund des Kommunikators. In der Analyse geht es somit weniger um die Handlung des Zeigens, wie bspw. bei einer Dokumentenanalyse, sondern vielmehr um die im Material gezeigte Handlung. Des Weiteren wird auch darauf eingegangen, ob die Interpretationen theoriegeleitet sind, um eine Anbindung zur bisherigen Forschung zu ermöglichen (vgl. Mayring 2015: 58 ff.). Bei dieser Arbeit und insbesondere beim Forschungsprojekt handelt es sich jedoch um eine Einzelfallstudie (single case), weshalb bisher keine einschlägige Literatur über diesen Fall vorliegt. Aus diesem Grund kann nur an die Erfahrungen der Projektleitung und des Projektingenieurs angeknüpft werden, die in der Projektumsetzung gesammelt und verschriftlicht wurden. Außerdem kann eine Bedeutungsrekonstruktion nur dann adäquat umgesetzt werden, wenn der Interpret selbst über ausreichend Erfahrungen in Bezug auf die Kultur der Bedeutungsproduktion verfügt (vgl. Reichertz/Englert 2011: 39 f.; Daimler 2008: 32). An einigen Stellen der auszuwertenden Schlüsselsequenzen besteht jedoch die Möglichkeit, dem Text kleine Teile theoretischen Materials hinzuzufügen, welches zwar nicht dem Kontext der Systemaufstellung entspricht, mit dem jedoch ein Beitrag zur Explikation der jeweiligen Passagen geleistet werden kann.

Wie schon im ersten Schritt der Phase I angegeben, wurde die ausformulierte Fragestellung der systemischen Simulierung bereits in Kapitel 1.1 aufgeführt, weshalb hier von einer erneuten Darstellung abgesehen wird.

Phase II – Auswahl der Analysetechnik: In der zweiten Phase des Auswertungsprozesses wird die zu verwendende Analysetechnik festgelegt. Bei der Auswertung der systemischen Simulierung geht es im Wesentlichen darum, sich gegenüber spezifischen Teilen des Materials (Schlüsselsequenzen) durch das Vorverständnis (kontextgebunden) des Erkenntnissuchenden und einer weiterführenden Interpretation zu öffnen, um daraus im Anschluss erkenntnisleitende sowie anschlussfähige (für eine weitergehende Forschung) Thesen abzuleiten (vgl. Mayring 2015: 90-93; Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 370 f.). Aus diesem Grund wird zur Auswertung der Systemaufstellung die Explikation als Analysetechnik ausgewählt. Die Explikation findet in Form einer weiten

Kontextanalyse (großraumtextologischer Akzent) Anwendung, wobei gegenüber der engen Kontextanalyse (kleinraumtextologischer Akzent) der Vorteil besteht, dass nicht nur das direkte Umfeld, also der Textkontext, zur Auswertung herangezogen werden darf, sondern auch weiteres Zusatzmaterial berücksichtigt werden kann (vgl. Mayring 2015: 90-93). Dies ist insbesondere bei der Analyse der systemischen Simulierung von Relevanz, da der gesamte Verstehenshintergrund des Interpreten benötigt wird, um die Schlüsselsequenzen adäquat zu interpretieren (vgl. Daimler 2008: 31). REICHERTZ/ENGLERT zu folge handelt es sich in dieser Forschungsarbeit hauptsächlich um den „*äußeren Kontext*“, also das Wissen über den spezifischen Sachverhalt, abgesehen vom wissenschaftlichen Kontext (vgl. Reichertz/Englert 2011: 31). Bei der zusammenfassenden Inhaltsanalyse oder der deduktiven Kategorienanwendung hingegen wird das Material entweder einer systematischen Reduzierung oder einer vorab festgelegten Strukturierung unterzogen, womit die offene Haltung gegenüber dem Material einer Einschränkung unterliegt (vgl. Mayring 2015: 65-68; 97 ff.).

Phase III – Durchführung der Analyse: Nach der Bestimmung der Analysetechnik wird die Auswertungs-/ bzw. Analyseeinheit festgelegt, also die Textstellen (Sequenzen) im Material, die im Rahmen der Auswertung expliziert werden sollen. Dabei fallen die Kodier- und Kontexteinheit zusammen, da für die Abbildung der Kodiereinheit das vollständige Material der Kontexteinheit kumuliert wird. Im Rahmen der Phase I (Vorbereitung – Bestimmung des Ausgangsmaterials) werden diese Einheiten bereits als Schlüsselsequenzen beschrieben, die um den gesamten Verstehenshintergrund des Interpreten angereichert werden können. Weiterhin wird, wenn zielführend, die lexikalische Bedeutung einer Textstelle in der Auswertung angeführt, dies jedoch nur dann, wenn durch die Repräsentanten/innen Metaphern verwendet wurden, die es im Rahmen der Analyse zu deuten gilt. Mittels des zusätzlich an die Einheiten herangetragenen Materials werden die Schlüsselsequenzen um Interpretationsansätze erweitert, mit denen abschließend erkenntnisleitende Thesen aufgestellt werden. Hierbei können z. T. auch mehrere sowie widersprüchliche Ansätze je Schlüsselsequenz angeführt werden (vgl. Mayring 2015: 61 f., 90-97; Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 371).

Phase IV – Ergebniskontrolle: Im letzten Schritt des Analyseprozesses wird in einer Iterationsschleife überprüft, ob eine sinnvolle und zielführende Explikation

erreicht wurde. Bei einer unzureichenden Explikation ist weiteres Material an die Schlüsselsequenzen heranzutragen und ein zusätzlicher Durchlauf der Kontextanalyse vorzunehmen (vgl. Mayring 2015: 93 f., Reichertz/Englert 2011: 34, 49 f., 108). Die Überprüfung wird im Ergebnisteil dieser Arbeit nicht in Form einzelner Arbeitsschritte aufgeführt, sondern als finale Darstellung der wesentlichen Erkenntnisse und Thesen.

Mit der Durchführung und Auswertung der systemischen Simulierung wird auch die Reflexion des Forschungsprojektes vollständig abgeschlossen. Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit in systematischer Analogie zur Forschungsmethodik aus dem Kapitel 4 dargestellt.

5. Darstellung der Ergebnisse aus dem angewendeten Methodenprozess

Das Kapitel 5 umfasst die Darstellung der aufbereiteten Ergebnisse dieser Forschungsarbeit. Die Kapitel 5.1 bis 5.1.5 beinhalten die gesamten Ergebnisse der Stakeholderanalyse, der Delphi-Befragung, der Dilemmata-Ermittlung, der Wesentlichkeitsanalyse sowie der Sustainability Balanced Scorecard und bilden somit den Hauptteil des kooperativen Forschungsprojektes ab. Anschließend werden die Ergebnisse der Projektabschlussanalyse und der systemischen Simulierung in den Kapiteln 5.2 und 5.3 bis 5.3.9 veranschaulicht. Die in Kapitel 5 aufgeführten Ergebnisse bilden die wesentliche Grundlage zur Beantwortung der gestellten Forschungsfragen.

5.1 Darstellung der Ergebnisse aus der Teilanalyse zur stakeholderbasierten Indikatorenermittlung (1. Teilanalyse)

Im folgenden Teil dieser Forschungsarbeit werden die gesamten Ergebnisse aus der ersten Teilanalyse zur stakeholderbasierten Indikatorenermittlung aufgeführt. Dazu gehören die Ergebnisse der Stakeholderanalyse, der Delphi-Befragung, der Dilemmata-Ermittlung, der Wesentlichkeitsanalyse sowie der Sustainability Balanced Scorecard.

5.1.1 Darstellung der Ergebnisse aus der Stakeholderanalyse

Folgend sind die Ergebnisse der Stakeholder (-gruppen) -identifikation grafisch aufgeführt, wobei diese in unternehmensinterne und -externe Anspruchsgruppen untergliedert werden. Die unterschiedlichen Längen und Positionen der Verbindungslinien dienen einer übersichtlicheren Darstellung der identifizierten Stakeholdergruppen und geben keine Auskunft über mögliche Beziehungsmuster oder Machtstrukturen wie bspw. beim Stakeholder-Mapping (vgl. Künkel et al. 2016: 131).

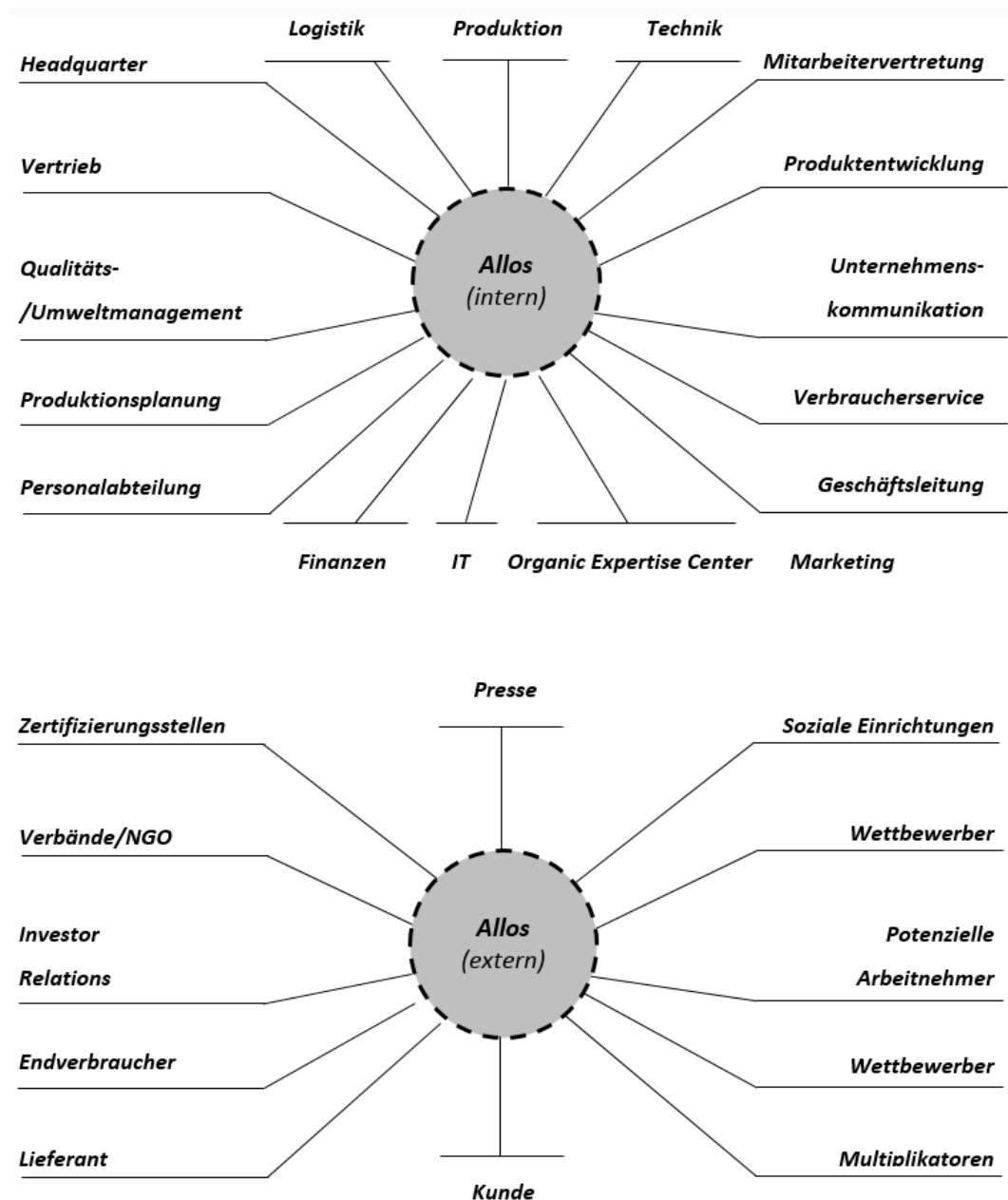


Abbildung 23: Identifizierte Stakeholdergruppen von Allos.

Die Anspruchsgruppen „IT“, „Technik“ und „Produktionsplanung“ wurden durch die Workshop-Teilnehmer mit der Anspruchsgruppe „Produktion“ verknüpft, da zwischen diesen Bereichen eine hohe Entscheidungs- und Wirkungsverbundenheit besteht. Alle übrigen Stakeholdergruppen wurden wie ursprünglich formuliert in die Stakeholder-Charakterisierung übertragen.

Ergebnisse der Stakeholder-Charakterisierung

Die in der Stakeholder (-gruppen) identifikation ermittelten Anspruchsgruppen sind folgend in separaten Stakeholder-Rädern abgebildet. Dabei erfolgt eine

Untergliederung in unternehmensinterne und -externe Stakeholdergruppen, wobei anhand der Radspeichen die Wahrscheinlichkeit der Einflussnahme (ausgefüllte Fläche der Speiche) sowie die Einflusswirkung (blau = förderlich; rot = bedrohlich bzw. hemmend) dargestellt werden.

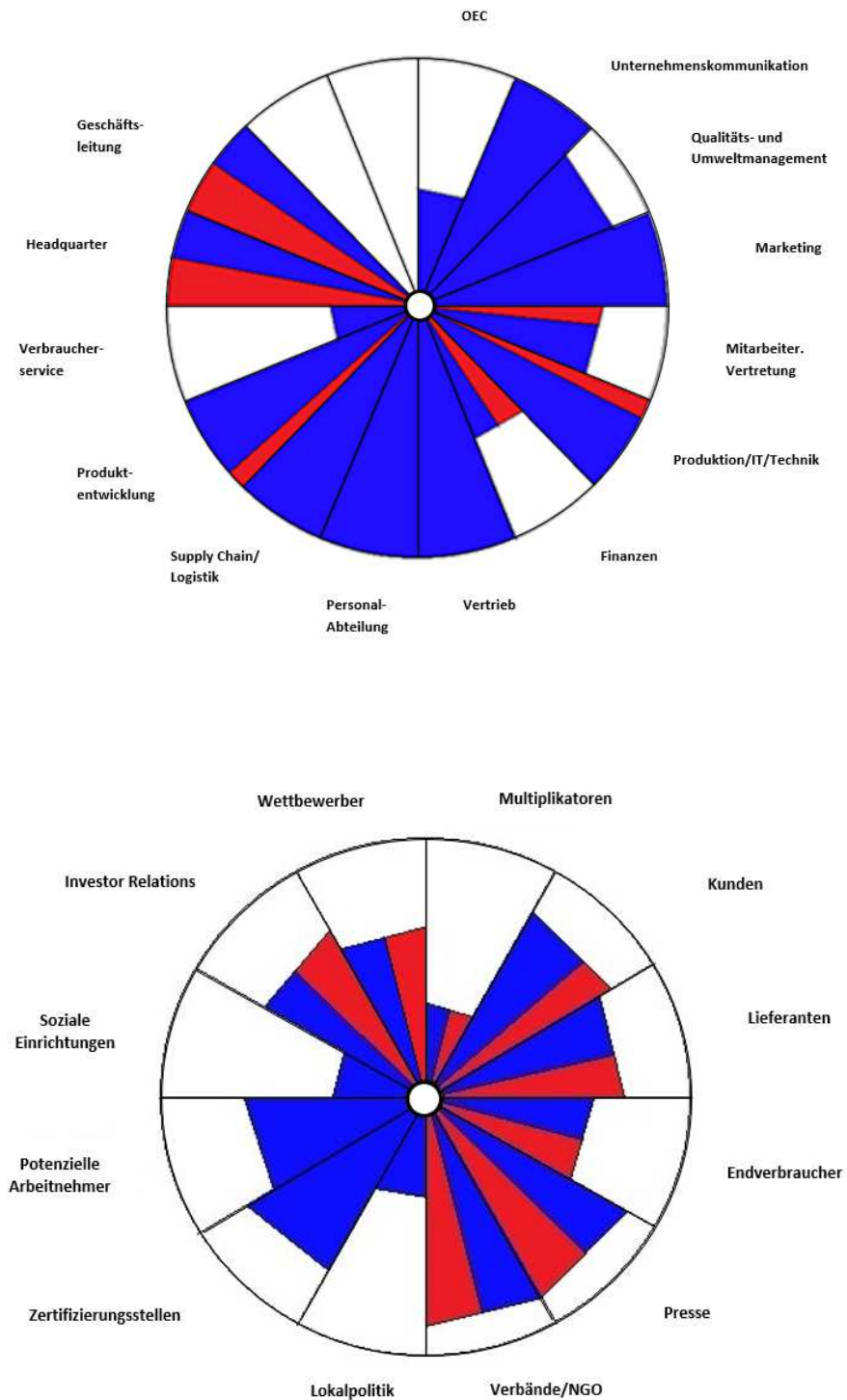


Abbildung 24: Abbildung der Stakeholder von *Allos* in einem Stakeholder-Rad.

Die folgenden Anspruchsgruppen wurden durch die Workshop-Teilnehmer aus dem Analyseprozess eliminiert. Die jeweiligen Ursachen für die geringe Flächenausfüllung sind nachstehend aufgeführt und den einzelnen Anspruchsgruppen zugeordnet.

➤ Multiplikatoren	————→	Zuordnung zur Presse
➤ Lokalpolitik	————→	geringe Einflussnahme
➤ Investor Relations	————→	geringe Einflussnahme
➤ Soziale Einrichtungen	————→	geringe Einflussnahme
➤ Potentielle Arbeitnehmer	————→	Einbindung in Prozess nur schwer möglich, da kein Kontakt besteht (unbekannt)
➤ Finanzen	————→	geringe Einflussnahme
➤ Organic Expertise Center	————→	geringe Einflussnahme
➤ Zertifizierungsunternehmen	————→	keine Ansprüche an die Nachhaltigkeit von <i>Allos</i> und Wahrung der Neutralität

Die verbliebenen Stakeholdergruppen wurden in einer Relevanz-Matrix nach MÜLLER-STEWENS/LECHNER abgetragen und hinsichtlich ihrer potenziellen Einflussnahme und Beeinflussbarkeit einem der vier Strategiefelder zugeordnet (vgl. Müller-Stewens/Lechner 2011: 162). Da einige der Anspruchsgruppen an derselben Stelle innerhalb der Matrix erfasst wurden, sind diese in identische Stakeholder-Kreise eingetragen. Eine Verknüpfung der jeweiligen Stakeholder wurde jedoch nicht vorgenommen.

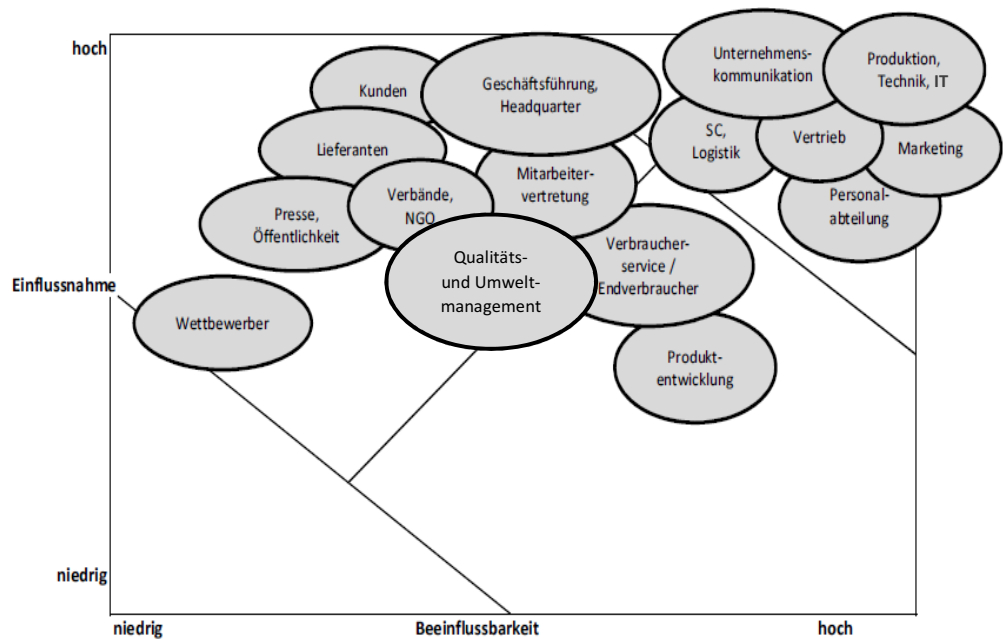


Abbildung 25: Identifizierte Stakeholdergruppen von *Allos* in einer Einflussmatrix.

Die Stakeholdergruppen „*Wettbewerber*“ und „*Produktentwicklung*“ wurden infolge ihrer geringen Einflussnahme bzw. Beeinflussbarkeit (Bewertung im Rahmen der Einflussmatrix) hinsichtlich des Forschungsprojektes durch die Workshop-Teilnehmer aus dem Analyseprozess eliminiert. Des Weiteren wurde die Stakeholdergruppe „*Logistik*“ in die unternehmensinterne Logistik sowie die Anlieferungs-/Auslieferungslogistik unterteilt.

Somit bleiben von den zunächst 29 identifizierten Stakeholdergruppen noch 15 Gruppen bestehen, die für den weiteren Verlauf der Forschungsarbeit relevant sind. Für diese Gruppen werden im nächsten Prozessschritt Repräsentanten ermittelt, welche als Experten im Forschungsprojekt zur Nachhaltigkeitsleistung von *Allos* im Rahmen der Delphi-Methode befragt werden.

Ergebnisse der Stakeholder-Abwägung/-Bewertung

Die 15 verbliebenen Anspruchsgruppen aus der Stakeholderanalyse sind folgend in einem Übersichtstableau aufgeführt, wobei die internen und externen Stakeholdergruppen getrennt dargestellt werden.

Die in diesem Zusammenhang aufgeführten Indikatoren (siehe Tabelle 11) bilden die jeweiligen Attribute ab, die ein Stakeholder (-gruppen) -vertreter aufweisen sollte, um eine Stakeholdergruppe repräsentieren zu können. Bei mehreren Indikatoren je Stakeholdergruppe, sind diese nicht nur partikulär, sondern in vollem Umfang durch den Stakeholder (-gruppen) -vertreter zu erfüllen. Die Festlegung der einzelnen Indikatoren wurde durch die Workshop-Teilnehmer im Rahmen der Stakeholderanalyse vorgenommen.

Tabelle 1: Übersichtstableau über die internen Stakeholdergruppen von *Allos* (Teil I).

Stakeholdergruppe	Stakeholder-subgruppe	Indikatoren	Stakeholdergruppenvertreter
Leitungsebene	Headquarter	- oberste Hierarchiestufe	- Herr Arntz
	Allos Hof-Manufaktur GmbH	- oberste Hierarchiestufe	- Herr Beilke - Herr Claessens - Herr Hoppe - Herr Stecking - Herr Hawkings - Herr Kurz
Marketing	Allos GmbH	- Senior Management - Erfahrungswerte	- Herr Mehlhop - Frau Michels
	Allos Schwarzwald GmbH	- Senior Management - Erfahrungswerte	- Frau Dießenbacher
	Produktentwicklung	- Senior Management	- Frau Klöcker
Supply Chain Management und Logistik	Supply Chain Management	- Schnittstelleneffekt - Senior Management - Standortrepräsentativität	- Herr Roselius
	Interne Logistik	- nur zwei Personen zuständig	- Herr Feger - Herr Robinson
	Einkauf	- Standortrepräsentativität	- Herr Kuhn - Herr Rohmann
Produktion, Technik und IT	Produktion	- Standortrepräsentativität - Erfahrungswerte - leitende Funktion	- Herr Roxin - Herr Czaja - Herr Norouzian
	Technik	- Standortrepräsentativität - Erfahrungswerte - leitende Funktion	- Herr Sanati-Far - Herr Engelmann
	IT	- Standortrepräsentativität - Erfahrungswerte - leitende Funktion	- Herr Roth
	Personalabteilung	- Zentralbereich	- Frau Bartneck
Qualitätsmanagement, Umweltmanagement und Energiemanagement	Qualitätssicherung/-management und Energie-management	- Standortrepräsentativität - Erfahrungswerte - wenige Auswahlpersonen	- Frau Herzog - Herr Koch - Frau Graf - Herr Götzmann - Frau Stolle

Tabelle 2: Übersichtstableau über die internen Stakeholdergruppen von *Allos* (Teil II).

Stakeholdergruppe	Stakeholder-subgruppe	Indikatoren	Stakeholdergruppenvertreter
Vertrieb	Nationaler Vertrieb	- Repräsentativität - Innen- & Außendienst	- Herr Borgmann - Frau Kück
	Allos Hof-Manufaktur GmbH	- Außendienst Key-Account	- Herr Reinhard - Frau Brückmann
	Internationaler Vertrieb	- Repräsentativität - Innen- & Außendienst - Außendienst Key-Account - Branchenzugehörigkeit	- Herr Richter
	Betriebsrat	- Standortrepräsentativität	- Frau Scholz - Herr Bobbert
Endverbraucher und Verbraucherservice	Endverbraucher und Verbraucherservice	- eine Person zuständig	- Frau Nadas
Unternehmenskommunikation	Unternehmenskommunikation	- eine Person zuständig	- Frau de Gast

Tabelle 3: Übersichtstableau über die externen Stakeholdergruppen von *Allos*.

Stakeholdergruppe	Stakeholder-subgruppe	Indikatoren	Stakeholdergruppenvertreter
Lieferanten	Rohwaren	- Umsatzgröße - strategische Waren	- Fruitraco B.V., Herr Stolzer - Deiters & Florin GbR, Frau Deiters - Spiegelberger GmbH, Frau Dr. Hildermann
	Verpackungstoffe	- Umsatzgröße - strategische Waren	- Delkeskamp Verpackungswerke GmbH, Herr Neumann - folian GmbH, Frau Möller - DS Smith Stiftung & Co. KG, Herr Berinstain - Silgan Closures GmbH, Frau Tschirner
Presse/Öffentlichkeit	Fachpresse	- Repräsentativität - Print & Online - Naturkostzugehörigkeit	- Schrot&Korn (bio Verlag GmbH), Frau Silber - Bioverlag GmbH, Frau Fiedler
	Publikumspresse	-	- Biowelt, Herr Runge
Verbände/NGO	Branchenverband	- drei passende Verbände	- BNN, Herr Brzukalla - Vegetarierbund Deutschland e. V., Herr Joy - AOEL, Herr Dr. Beck
Anlieferungs- /Auslieferungslogistik	Externe Logistik	- zwei Personen zuständig	- Barth, Frau Dickmann - Döring, Herr Hönemann
Kunden	Großhandel (Naturkost)		- Weiling GmbH, Herr Nockemann - Dennree GmbH, Herr Künzel
	Großhandel (Reformhaus)		- Claus, Herr Chahroui - Harder Reform Vertriebs GmbH, Herr Harder
	Einzelhandel (Naturkost)	- Umsatzgröße - Regionalität - kritische/positive Kunden - Affinität zur Nachhaltigkeit	- Dengel, Herr Dengel - SuperBioMarkt AG, Herr Radau - Bio Company GmbH, Herr Pundt
	Einzelhandel (Reformhaus)		- Engelhardt, Frau Mang - Bacher GmbH & Co.KG., Herr Bollenbeck
	Internationale Kunden		- KiGroup, Frau Callieri
	private Label		- Alnatura GmbH Frau Strauß

5.1.2 Darstellung der Ergebnisse aus der Dilemmataermittlung

Im Folgenden sind die im Dilemmata-Workshop identifizierten Variablen aufgeführt, zwischen denen aus Sicht der Workshop-Teilnehmer voraussichtlich negative Korrelationen bzw. möglicherweise sogar Dilemmata bestehen. Diese wurden nach ihrer Ermittlung anhand von Leitfragen systematisch überprüft und entweder aufgelöst (nicht-authentisches Dilemmata) oder als authentische

Dilemmata klassifiziert. Sowohl die Identifizierung als auch die Überprüfung der Variablen erfolgten durch die Workshop-Teilnehmer.

Die gegenübergestellten Variablen sind jeweils unterschiedlichen Nachhaltigkeitsdimensionen zugeordnet. Im Rahmen der Analyse wurden die Bereiche „Ökologie und Gesellschaft“, „Ökonomie und Ökologie“ sowie „Ökonomie und Gesellschaft“ herangezogen.

Dimensionen: Ökologie und Gesellschaft

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. <i>Ökologisch:</i> | Senkung des Energiebedarfs |
| <i>Gesellschaftlich:</i> | Erhöhung der Produktsicherheit
(Verfahren zur Produkthaltbarmachung) |
| <i>Ergebnis:</i> | Das Dilemma wurde als nicht auflösbar eingestuft. |

- | | |
|---------------------------------|--|
| 2. <i>Ökologisch:</i> | Steigerung von Local Sourcing |
| <i>Gesellschaftlich:</i> | Förderung von Schwellenländern durch Rohwarenbezug |
| <i>Ergebnis:</i> | Das Dilemma wurde als nicht auflösbar eingestuft. |

- | | |
|-----------------------------|---|
| 3. <i>Ökologie:</i> | Einsatz ökologischer Verpackungen |
| <i>Gesellschaft:</i> | Produktsicherheit sicherstellen (Diffusionsdichte) |
| <i>Ergebnis:</i> | Das Dilemma kann durch Verpackungsoptimierungen aufgelöst werden. |

- | | |
|------------------------------|--|
| 4. <i>Ökologisch:</i> | Einsatz von ökologischen Verpackungsmaterialien aus bspw. Mais |
| <i>Gesellschaft:</i> | Negativer Einfluss auf die Welternährung |
| <i>Ergebnis:</i> | Das Dilemma wurde als nicht auflösbar eingestuft. |

- | | |
|---------------------------------|---|
| 5. <i>Ökologie:</i> | Berücksichtigung der ökologischen Realität |
| <i>Gesellschaftlich:</i> | Konformes Agieren in Bezug auf die gesellschaftlichen Ansichten und Überzeugungen zur Ökologie. |

Ergebnis: Das Dilemma kann durch eine transparente Kommunikation und Aufklärung aufgelöst werden.

Dimensionen: Ökonomie und Gesellschaft

1. **Ökonomie:** Förderung eines niedrigen Preises, hohen Profits und geringen Ressourceneinsatzes im Einkauf

Gesellschaft: Förderung einer guten Verfügbarkeit biologischer Rohstoffe, guter Verhältnisse für die dritte Welt, einer hohen Ressourceneffizienz, einer guten Durchführung von Audits und einer Einhaltung von Compliance durch den Einkauf

Ergebnis: Das Dilemma wurde als nicht auflösbar eingestuft.
2. **Ökonomie:** Reduktion der Kosten

Gesellschaft: Steigerung der Arbeitssicherheit

Ergebnis: Die Auflösung des Dilemmas kann durch eine Abwägung der Kosten und Nutzen erfolgen.
3. **Ökonomie:** Umsetzen von Personalabbau

Gesellschaft: Förderung der sozialen Verantwortung

Ergebnis: Die Auflösung des Dilemmas kann durch Aufhebungsverträge oder Versetzungen/Umsetzungen der Mitarbeiter erfolgen. Zudem kann ein Personalabbau auch zur Sicherung der Unternehmensexistenz dienen, wodurch wiederum die soziale Verantwortung für die bestehenden Mitarbeiter gefördert werden kann.
4. **Ökonomie:** Automatisierung der Produktion

Gesellschaft: Erhalt des Manufaktur-Charakters

Ergebnis: Das Dilemma wurde als nicht auflösbar eingestuft.

- | | |
|-------------------------|--|
| 5. Gesellschaft: | Befriedigung des externen Interesses an einem transparenten ökonomischen Denken |
| Ökonomie: | Börsenabhängige Kommunikation ökonomischer Informationen |
| Ergebnis: | Die Auflösung des Dilemmas kann durch eine stakeholderorientierte Kommunikation ökonomischer Daten erfolgen. |
| 6. Ökonomie: | Platzieren von ansprechender Werbung |
| Gesellschaft: | Förderung von gesunder Ernährung |
| Ergebnis: | Das Dilemma wurde als nicht auflösbar eingestuft. |
| 7. Ökonomie: | Förderung von gutem Geschmack |
| Gesellschaft: | Hoher Nutritional Value |
| Ergebnis: | Das Dilemma wurde als nicht auflösbar eingestuft. |
| 8. Gesellschaft: | Vermeidung von Kinderarbeit und Einhaltung von Sozialstandards |
| Ökonomie: | Förderung eines günstigen Einkaufs |
| Ergebnis: | Das Dilemma wurde als nicht auflösbar eingestuft. |

Dimensionen: Ökonomie und Ökologie

- | | |
|---------------------|---|
| 1. Ökonomie: | Bezug von günstigen Rohwaren aus fernen Ländern |
| Ökologie: | Einsparung von Emissionen |
| Ergebnis: | Die Auflösung des Dilemmas kann durch die Einbeziehung von CO ₂ -Kosten in die Preiskalkulation der Rohwaren erfolgen. Dadurch wird möglicherweise die regionale Beschaffung ggü. der globalen Beschaffung präferiert. |
| 2. Ökonomie: | Durchführung einer effizienten Belieferung |
| Ökologie: | Durchführung einer kundenindividuellen Belieferung. |

- Ergebnis:** Die Auflösung des Dilemmas kann durch die Zusammenarbeit mit einem professionellen Logistikpartner sowie durch ein Shared Warehouse gemeinsam mit Mitbewerbern erfolgen.
3. **Ökonomie:** Steigerung der Linieneffizienz, der Lieferfähigkeit und des Sortimentsumfangs
- Ökologie:** Senkung der Vernichtungskosten
- Ergebnis:** Die Auflösung des Dilemmas kann durch die Optimierung der Sales und Operations Planning-Prozesse erfolgen.
4. **Ökonomie:** Nutzung von schnellen Reisemitteln
- Ökologie:** Einsatz umweltschonender Reisemittel
- Ergebnis:** Die Auflösung des Dilemmas kann durch eine stärkere Nutzung von Kommunikationsdiensten, wie z. B. Videokonferenzen via. Skype oder anderen Technologien erfolgen (Veränderung der Reisekultur).
5. **Ökologie:** Investition in energiesparende Anlagen
- Ökonomie:** Reduzierung der Investitionsausgaben
- Ergebnis:** Die Auflösung des Dilemmas kann durch eine strategische Orientierung bei Investitionsvorhaben erfolgen; Abwägen zwischen Investitionsausgaben und den Kosten, die ohne eine Investition anfallen würden (Einbezug von weiteren Bewertungskriterien, wie bspw. Material-/ Energieeinsparungspotenzial, Umweltgerechtigkeit, Anwenderfreundlichkeit etc.).
6. **Ökologie:** Verringerung des CO₂ Ausstoßes
- Ökonomie:** Erhalt der drei Unternehmensstandorte
- Ergebnis:** Das Dilemma wurde als nicht auflösbar eingestuft.

5.1.3 Darstellung der Ergebnisse aus der Delphi-Befragung

Unter Punkt 5.1.3 werden die Ergebnisse aus der zweistufigen Delphi-Befragung dargestellt, wobei sich diese zu einem Großteil auf die Auswertungsprozesse der Befragungsrunden beziehen. Hinsichtlich der eigentlichen Durchführung wurden ausschließlich der Interviewleitfaden sowie der Fragebogen aus der Online-Befragung abgebildet, da das vollständige Datenmaterial erst nach den Auswertungen in aufgearbeiteter und interpretationsfähiger Form vorlag. Infolge des Umfangs einzelner Ergebnisse, werden diese z. T. nur in Auszügen exemplarisch aufgeführt, wie bspw. bei der Häufigkeitsverteilung sowie der Deskriptiven Statistik. Dadurch soll zum einen die Verständlichkeit der Ergebnisdarstellung gefördert und zum anderen die Übersichtlichkeit des Kapitels erhöht werden. Die vollständigen Ergebnisse aus der Delphi-Befragung können in den elektronischen Anhängen I - VI eingesehen werden.

Durchführung der ersten Befragungsrunde

Für die Durchführung des ersten Befragungszyklus wurde ein Interviewleitfaden mit 54 offenen und 4 demografischen Fragen in Anlehnung an die verschiedenen Aspekte der G4-Leitlinien der GRI (GRI 2013 b: 63) erstellt. Da die Aspekte durch die Experten aus verschiedenen Perspektiven zu interpretieren sind, liegt den verschiedenen Fragen ein übergeordneter Orientierungsrahmen zugrunde (Ökologie, Ökonomie, Gesellschaftlich – Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung, Gesellschaft – Menschenrechte, Gesellschaft – Gesellschaft, Gesellschaft – Produktverantwortung), wodurch die jeweilige Schwerpunktausrichtung hervorgehoben werden soll.

In der Abbildung 26 wird ein Auszug aus dem Interviewleitfaden der ersten Befragungsrunde aufgeführt, an dem sowohl die Einbindung der G4-Aspekte, als auch der Bezug zum Orientierungsrahmen (Aspektkategorie bzw. Frageblock) verdeutlicht werden soll. Der gesamte Interviewleitfaden wird im Anhang I abgebildet.

Frageblock 2: Ökonomie

In den G4-Leitlinien werden die nachfolgend aufgeführten Aspekte unter der Aspekt-Kategorie „Ökonomie“ zusammengefasst.

- 2.1 GRI-Aspekt - *Wirtschaftliche Leistung*: Welche Kernbereiche würden Sie für Allos bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 2.2 GRI-Aspekt - *Marktpresenz*: Welche Kernbereiche würden Sie für Allos bei diesem Aspekt als wichtig erachten?

Abbildung 26: Auszug aus dem Interviewleitfaden der ersten Befragungsrunde.

Auswertung der ersten Befragungsrunde

Von den 63 identifizierten Stakeholder (-gruppen) -vertreter aus der Stakeholderanalyse erklärten sich 53 dazu bereit, an der Delphi-Befragung teilzunehmen. Eine vollständige Zuordnung (Stakeholdergruppe, Stakeholdersubgruppe und Indikatoren) und Aufführung der Stakeholder (-gruppen) -vertreter wurde bereits im Ergebnissteil 5.1 – Ergebnisse aus der Stakeholderanalyse – vorgenommen, weshalb an dieser Stelle nur die Anspruchsgruppen abgebildet werden, bei denen die jeweiligen Vertreter eine Teilnahme an der Befragung abgelehnt haben. Als Grund für die Absagen wurde durchgehend die fehlende zeitliche Verfügbarkeit angegeben.

- | | |
|------------------------------------|--|
| ➤ Lieferanten (Rohwaren): | <i>Deiters & Florin GbR</i> |
| ➤ Lieferanten (Rohwaren): | <i>Spiegelberger GmbH</i> |
| ➤ Lieferanten (Verpackungsstoffe): | <i>Silgan Closures GmbH</i> |
| ➤ Presse/Öffentlichkeit: | <i>Bioverlag GmbH</i> |
| ➤ Presse/Öffentlichkeit: | <i>Biowelt</i> |
| ➤ Verbände/NGO: | <i>Vegetarierbund Deutschland e.V.</i> |
| ➤ Kunden (Großhandel): | <i>Harder Reform Vertriebs GmbH</i> |
| ➤ Kunden (Einzelhandel): | <i>Bacher GmbH & Co. KG</i> |
| ➤ Kunden (international): | <i>KiGroup</i> |
| ➤ Kunden (private Label): | <i>Alnatura GmbH</i> |

Trotz der Absage einiger Stakeholder (-gruppen) -vertreter in Bezug auf die Teilnahme an der Delphi-Befragung, hat mindestens ein Stakeholder (-gruppen) -vertreter je Stakeholdergruppe an der 1. Befragungsrunde teilgenommen. Folglich werden alle Anspruchsgruppen, die in der Stakeholderanalyse identifiziert und für das Forschungsprojekt als relevant befundenen wurden, im ersten Teil des Befragungsprozesses repräsentiert.

Nachfolgend werden die in der 1. Befragungsrunde ermittelten thematischen Hauptkategorien sowie deren übergeordnete Aspektkategorien in tabellarischer Form aufgeführt. Die in der „*Initiierenden Textarbeit*“ erstellten Memos werden erst abschließend in der Gesamtergebnisdarstellung abgebildet, da diese zwar bereits vor der A-priori-Kategorienbildung erstellt, jedoch erst nach der induktiven Kategorienbildung den jeweiligen Subkategorien zugeordnet werden konnten.

Tabelle 4: Liste der thematischen Haupt- und übergeordneten Aspektkategorien aus der ersten Befragungsrunde.

Übergeordnete Aspektkategorien	Thematische Hauptkategorien
Allgemeine Aspekte	Wirtschaftlich
	Ökologisch
	Ökonomisch
Ökologisch	Wirtschaftliche Leistung
	Marktpräsenz
	Indirekte Wirtschaftliche Auswirkungen
	Beschaffung
	Weitere Aspekte „Ökonomie“
Ökologie	Materialien
	Energie
	Wasser
	Biodiversität
	Emissionen
	Abwasser und Abfall
	Produkte und Dienstleistungen
	Compliance
	Transport
	Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte
	Beschwerdeverfahren hinsichtlich ökologischer Aspekte
	Weitere Aspekte „Ökologie“
Gesellschaftlich - Arbeitspraktiken/ menschenwürdige Beschäftigung	Beschäftigung
	Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis
	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
	Aus- und Weiterbildung
	Vielfalt und Chancengleichheit
	Gleicher Lohn für Frauen und Männer
	Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Arbeitspraktiken
	Beschwerdeverfahren hinsichtlich Arbeitspraktiken
	Weitere Aspekte „Arbeitspraktiken/menschenwürdige Beschäftigungen“
Gesellschaftlich – Menschenrechte	Investitionen
	Gleichbehandlung
	Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen
	Kinderarbeit
	Zwangsarbeit oder Pflichtarbeit
	Sicherheitspraktiken
	Rechte der indigenen Bevölkerung
	Prüfung
	Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Menschenrechte
	Beschwerdeverfahren hinsichtlich Menschenrechtsverletzungen
	Weitere Aspekte „Menschenrechte“
Gesellschaft – Gesellschaft	Lokale Gemeinschaften
	Korruptionsbekämpfung
	Politik
	Wettbewerbswidriges Verhalten
	Compliance
	Bewertung der Lieferanten hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen
	Beschwerdeverfahren hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen
	Weitere Aspekte „Gesellschaft“
Gesellschaft – Produktverantwortung	Kundengesundheit und -sicherheit
	Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen
	Marketing
	Schutz der Kundendaten
	Compliance
	Weitere Aspekte „Produktverantwortung“

Ergebnisse aus der induktiven Kategorienbildung

Im Folgenden werden die induktiv bestimmten Subkategorien sowie die jeweils zugehörigen thematischen Hauptkategorien tabellarisch aufgeführt. Dabei erfolgt die Darstellung der Subkategorien unter Berücksichtigung der Anzahl der Codings in absteigender Reihenfolge. Anhand der Coding-Anzahl ist jedoch noch kein adäquater Rückschluss auf die faktische Relevanz der einzelnen Subkategorien möglich, da die erste Befragungsrunde ausschließlich der Ideenaggregation dient. Der Bewertungsprozess durch die Experten sowie die Deskriptive Statistik werden erst in der zweiten Befragungswelle vorgenommen.

Da die ermittelten Subkategorien als Variablen in den Fragebogen der Online-Befragung übernommen werden und somit das Kernergebnis der ersten Befragungsrunde darstellen, werden diese ungeachtet ihres Umfangs bereits im Ergebnisteil vollständig aufgeführt (siehe Tabellen 5-16). Des Weiteren werden zur Förderung der Übersichtlichkeit die Kernkategorien folgend in einem Balkendiagramm (siehe Abbildung 27) abgetragen, die die größte Anzahl an Codings je Frageblock aufweisen.

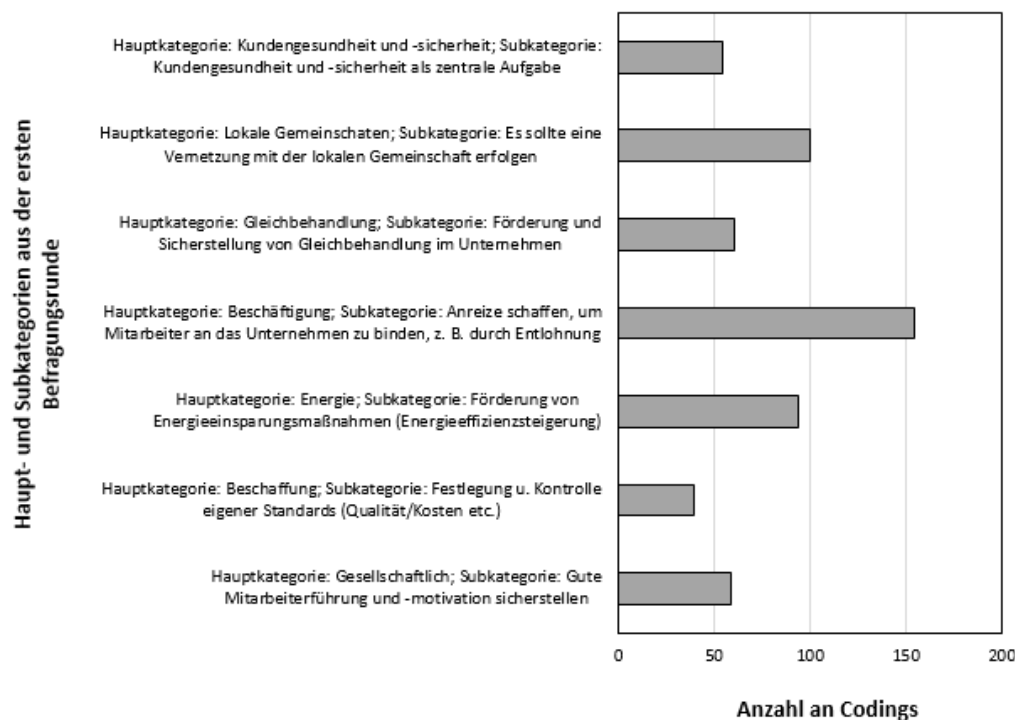


Abbildung 27: Kernkategorien mit der größten Anzahl an Codings je Frageblock.

Tabelle 5: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil I).

3 Dimensionen der Nachhaltigkeit		
GRI-Aspekt	Abgeleitete Subkategorien	Anzahl Codings
Wirtschaftlich	Förderung der Ressourceneffizienz entlang der Wertschöpfungskette	47
	Strategische Gewinnorientierung des Unternehmens sicherstellen	33
	Transparente Kommunikation in der Wertschöpfungskette fördern	21
	Verluste minimieren, bei Mensch, Produkt und Technik	14
	Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichern (zukunftsfähige Ausrichtung)	13
	Förderung des langfristigen Unternehmenswachstums	11
	Förderung langfristiger Lieferanten- und Kundenbeziehungen	10
	Gute Mitarbeiterführung und -motivation sicherstellen	10
	Förderung der Energie-Autarkie (regenerative Energien)	3
	Keine Angaben	3
Ökologisch	Förderung einer hohen Ressourceneffizienz	56
	Schonenden Umgang mit der Natur fördern	31
	Einsatz ökologischer Materialien fördern	30
	Förderung einer hohen Transporteffizienz (Personen und Material)	30
	Verarbeitung von ausschließlich Bio-Rohwaren	14
	Zusammenarbeit mit Lieferanten und Erzeugern (Netzwerkbildung)	14
	Förderung der Energieautarkie (regenerative Energien)	11
	Erhöhung der Transparenz entlang der Wertschöpfungskette	11
	Sicherstellung einer hohen Innovationsleistung	6
	Positiven Beitrag zum Ernährungsverhalten leisten	6
	Einführung eines Energie- und Umweltmanagements	6
	Förderung von ökologischen Projekten	5
	Keine Angaben	2
	Gute Mitarbeiterführung und -motivation sicherstellen	59
Gesellschaftlich	Vorbildfunktion für einen nachhaltigen/gesunden Lebensstil einnehmen	36
	Festlegung und Einhaltung von Sozialstandards entlang der Wertschöpfungskette	27
	Intensivierung des sozialen Engagements	20
	Förderung partnerschaftlicher Lieferanten- und Kundenbeziehungen	18
	Transparente Gestaltung der Wertschöpfungskette fördern	17
	Bildung der Mitarbeiter fördern	10
	Verbesserung der Chancengleichheit	7

Tabelle 6: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil II).

Aspektkategorie: Wirtschaftlich		
GRI-Aspekt	Abgeleitete Subkategorien	Anzahl Codings
Wirtschaftliche Leistung	Erhöhung der Produktionseffizienz	38
	Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens	30
	Steigerung der Ressourcen- und Abteilungseffizienz	27
	Optimierung des Forecastings (Planung, Anpassung, Umsetzung)	22
	Produktpreise zielgruppenorientiert gestalten	11
	Förderung der Kommunikation entlang der Wertschöpfungskette	10
	Strategisches Reinvestieren von Gewinnen	6
	Abstimmung zwischen den Standorten und Abteilungen verbessern	6
	Keine Angaben	3
	Erhöhung der Öffentlichkeitsarbeit	32
Marktpräsenz	Förderung einer hohen Marktpräsenz	24
	Verstärkte Orientierung am Kunden	17
	Authentizität hinsichtlich des Images sicherstellen	17
	Sicherung einer strategischen Marktposition	14
	Förderung des Messagetransports	13
	Erweiterung der bestehenden Absatzkanäle	12
	Transparente Kommunikation entlang der Wertschöpfungskette	11
	Keine Angaben	3
	Erhöhung der Transparenz und Kooperation der Wertschöpfungskette	27
	Projekte erfolgreich abschließen (Abbrüche verringern)	12
Indirekte wirtschaftliche Auswirkungen	Keine Angaben	8
	Strategische Beschaffung von Fachpersonal verbessern	6
	Investitionen in Fort- und Weiterbildungen, um Know-how zu halten	6
	Erhöhung der Mitarbeiteridentifikation mit dem Unternehmen	4
	Gesundheit der Gesellschaft durch die Produkte fördern	3
	Erhöhung der Produktionseffizienz unterstützen	3
	Förderung der Energie-Autarkie (regenerative Energien)	2
	Festlegung u. Kontrolle eigener Standards (Qualität/Kosten etc.)	39
	Erhöhung der Beschaffungstransparenz, z. B. durch Vor-Ort-Audits	36
	Förderung einer regionalen Beschaffung	22
Beschaffung	Förderung langfristiger Kunden- und Lieferantenbeziehungen	18
	Optimierung der logistischen Prozesse	18
	Effizienten Einsatz von Verpackungen (Menge/Material) fördern	9
	Kompetenten dezentralen Einkauf der Standorte verstärken	8
	Keine Angaben	36
	Förderung eines guten Betriebsklimas	2
Weitere Aspekte	Stärkere finanzielle Beteiligung des Konzerns an Investitionen	1
	Marketingabteilungen vor Ort an den Standorten (Dezentralität)	1
	Innovationen anstatt Kopien	1

Tabelle 7: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil III).

Aspektkategorie: Ökologisch		
GRI-Aspekt	Abgeleitete Subkategorien	Anzahl Codings
Material	Förderung von nachhaltigen Verpackungslösungen	70
	Einsatz möglichst umweltneutraler (recyclebarer) Materialien	30
	Förderung einer hohen Ressourceneffizienz	27
	Einsatz von ausschließlich biologischen Rohwaren	10
	Gewährleistung der Produktsicherheit	8
	Förderung einer kontinuierlichen Reduzierung der Abfallmenge	6
	Umsetzung gemeinsamer Projekte mit den Lieferanten	1
Energie	Förderung von Energieeinsparungsmaßnahmen (Energieeffizienzsteigerung)	94
	Sicherstellung eines Bezugs von 100 % regenerativen Energien	32
	Erhöhung der Energieautarkie	22
	Aufklärungsmaßnahmen hinsichtlich des Energiebereichs fördern	13
	Förderung der Energierückgewinnung	11
	Ausbau des Umwelt- und Energiemanagements	7
	Regionalen Energiebezug fördern	4
	Reduzierung des CO ₂ -Ausstoßes	4
	Bewertung der Energiebilanz der Wertschöpfungskette	2
Wasser	Steigerung des effizienten Wassereinsatzes	65
	Förderung der Wasserrückgewinnung	27
	Verringerung der Wasserverschmutzung	15
	Förderung des Einsatzes von Brauchwasser	8
	Förderung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (dokumentiert)	5
	Nutzung von Wasser mit gleichbleibend hoher Qualität	5
	Aufklärungsmaßnahmen hinsichtlich des Wasserverbrauchs fördern	4
	Keine Angaben	4
	Erhöhung der Transparenz des Wasserverbrauchs in der Wertschöpfungskette	1
Biodiversität	Förderung von Projekten zur Steigerung der Biodiversität	48
	Sicherstellung einer guten Einbindung in das natürliche Umfeld	27
	Förderung des ökologischen, regionalen Landbaus	25
	Bewertung der Biodiversität in der Wertschöpfungskette	10
	Keine Angaben	7
	Förderung der Kommunikation hinsichtlich der Wichtigkeit der Biodiversität	2
	Verbesserung der strategischen Ausrichtung (Anbau/Produktion)	1
	Erschließung neuer Anbaubereiche	1
	Sicherstellung von verbandskonformem Agieren	1
Emissionen	Förderung emissionsreduzierender Maßnahmen (Messung und Benchmarking)	87
	Verbesserung der logistischen Abläufe	20
	Erhöhung der Energieeffizienz	11
	Berechnung des CO ₂ -Fußabdrucks	6
	Förderung der Regionalität (Personal, Rohstoffe, Energie)	3
	Keine Angaben	3
	Klares Befürwortungs- und Ablehnungsstatement durch Allos	1
Abwasser und Abfall	Förderung einer Reduzierung der Abfallmenge	70
	Sicherstellung einer Aufbereitung des Abwassers	48
	Förderung einer Reduzierung der Abwassermenge	28
	Sicherstellung einer Abfalltrennung	17
	Transparent kommunizierte Abfallwiederverwertung	15
	Einsatz umweltfreundlicher (recyclefähiger) Materialien fördern	14
	Verpackungseinsatz gering halten	13
	Einführung eines Abfallmonitoringsystems	11
	Aufklärungsmaßnahmen hinsichtlich des Umgangs mit Abwasser und Abfall	4
	Keine Angaben	2
Produkte und Dienstleistungen	Einsatz ausschließlich ökologischer Leistungen und Waren	66
	Die Unternehmensphilosophie der Lieferanten sollte der von Allos entsprechen	20
	Förderung langfristiger Lieferantenbeziehungen	17
	Förderung regionaler Produkte und Dienstleistungen	11
	Erhöhung der Transparenz in der Wertschöpfungskette	10
	Vermeidung von Auslagerungen	4
	Einsatz von Substitutionsgütern bei Risikoprodukten	3
	Aufklärungsmaßnahmen hinsichtlich der Ernährungsbildung fördern	3
	Planungsunterstützung durch Spezialisten	3
	Keine Angaben	2
Compliance	Erstellung und Überwachung von eigenen Compliance-Regeln	40
	Gesetzes- und zertifizierungskonformes Agieren sicherstellen	34
	Keine Angaben	9
	Verbandskonformes Agieren sicherstellen	8
	Akteure der Wertschöpfungskette zur Einhaltung der Allos-Compliance-Regeln verpflichten	6
	Einrichtung eines unternehmensinternen Öko-Kontrollorgans	4
	Jährliche Verpflichtung zur Umsetzung von Verbesserungen	3
	Offenen Umgang mit Problemen fördern	3
	Vorbildfunktion durch das Management sicherstellen	3
	Keine Angaben	2
Transport	Verbesserung der Logistikprozesse fördern	90
	Förderung von Maßnahmen zur Reduzierung des CO ₂ -Ausstoßes	34
	Erhöhung der Regionalität	25
	Ökologische Ausrichtung der Kontraktlogistiker sicherstellen	12
	Erhöhung der Transparenz hinsichtlich der Logistikprozesse	4
	Förderung langfristiger Servicepartnerschaften	1
	Aufgeschlossenheit gegenüber Innovationen	1
Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte	Die Unternehmensphilosophie der Lieferanten sollte der von Allos entsprechen	33
	Umsetzung einer Lieferantenbewertung sicherstellen	30
	Durchführung einer Kontrolle der Lieferantenbewertung	26
	Erhöhung der Transparenz in der Wertschöpfungskette	9
	Keine Angaben	4
	Aufbau von langfristigen Partnerschaften zu Lieferanten	3
	Akteure der Wertschöpfungskette zur Einhaltung der Allos-Compliance-Regeln verpflichten	2
Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte	Gemeinsame Standards mit dem Lieferanten festlegen	2

Tabelle 8: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil IV).

Aspektkategorie: Ökologisch		
GRI-Aspekt	Abgeleitete Subkategorien	Anzahl Codings
Beschwerdeverfahren Hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen	Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle für Beschwerden	43
	Transparente Kommunikation hinsichtlich der Beschwerdeverfahren	15
	Zeitnahes Bearbeiten von Beschwerden sicherstellen	11
	Festlegung von klaren Verantwortungsbereichen	7
	Keine Angaben	6
	Entwicklung eines messbaren Verfahrens zur Bewertung der Nachhaltigkeit	4
	Sicherstellung einer lückenlosen Rückverfolgbarkeit in der Wertschöpfungskette	1
	Keine Angaben	47
	Sicherstellung einer authentischen Unternehmenskommunikation	2
	Förderung der Standortidentifikation mit der Region	2
Weitere Aspekte	Förderung von Transparenz durch Zielsetzungen und Kontrollen	1
	Einbettung der Ökologie in das Unternehmenskonzept	1
	Übertragung von Verantwortung an die Mitarbeiter	1
		1

Tabelle 9: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil Va).

Aspektkategorie: Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung		
GRI-Aspekt	Abgeleitete Subkategorien	Anzahl Codings
Beschäftigung	Anreize schaffen, um Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, z. B. durch Entlohnung	154
	Förderung der Mitarbeiter, z. B. durch Aus- und Weiterbildungsangebote	13
	Förderung einer niedrigen Ausfall- und Krankenrate	10
	Förderung benachteiligter Personen	9
	Förderung einer offenen Kommunikation, z. B. Ziele und Know-how	5
	Erhöhung des Frauenanteils in der Managementebene	4
	Gesetzeskonformes Agieren des Unternehmens sicherstellen	4
	Unternehmensvorgaben sollten gelebt werden	4
	Sonstiges	4
	Sicherstellung einer strategischen Nachfolgeplanung	1
	Förderung einer gegenseitigen Wertschätzung	55
	Förderung einer transparenten Kommunikation	52
	Förderung der Mitarbeitermotivation	13
	Regelmäßigen Austausch zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer fördern, z. B. durch Mitarbeitergespräche	8
Arbeitnehmer-/Arbeitgeberverhältnis	Förderung von flachen Hierarchien	5
	Reduzierung der Häufigkeit des Managementwechsels	3
	Sicherstellung einer klaren Rollen- und Aufgabenverteilung	1
	Erhöhung der Unternehmensautarkie an den einzelnen Unternehmensstandorten	1
	Reduzierung der Häufigkeit von Umstrukturierungsmaßnahmen	1
	Keine Angaben	1
	Arbeitsumfeld sicherheits- und gesundheitsfördernd gestalten	58
	Einführung eines Gesundheitsmanagements (Gesundheitsschutz der Mitarbeiter fördern)	24
	Förderung von Mitarbeiterschulungen (Unfallverhütung etc.)	13
	Gesetzeskonformes Agieren des Unternehmens sicherstellen	12
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	Kontinuierliche Verbesserung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes fördern	11
	Durchführung regelmäßiger Kontrollen bzw. Audits (ggf. Zertifizierungen)	5
	Keine Angaben	4
	Erstellung von Arbeitsplatzbewertungen	3
	Einführung eines Unfallmanagements	2
	Förderung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen	68
	Transparentes Schulungsangebot mit Budgetplan erstellen	15
	Förderung von individuellen Weiterbildungsbedürfnissen	14
	Ausbildungsangebote mit Übernahmemöglichkeit	13
	Regelmäßige Durchführung von Maschinenschulungen	3
Aus- und Weiterbildung	Weiterbildung für Kunden anbieten	1
	Kommunikation der Schulungsergebnisse im Unternehmen	1
	Keine Angaben	1
	Transparente und standortübergreifende Förderung der Vielfalt und Chancengleichheit	61
	Aufstiegs- und Karrierechancen sollten jedem Mitarbeiter ermöglicht werden	15
	Förderung des Frauenanteils in Führungspositionen	8
	Förderung der Vielfalt und Chancengleichheit durch Weiterbildungsangebote	7
	Förderung einer qualifikationsbasierten Bewertung	6
	Keine Angaben	2
	Sicherstellung eines guten Beschwerdemanagements	1
Vielfalt und Chancengleichheit	Festlegung von fairen Bewertungskriterien	1
	Sicherstellung einer gleichen Bezahlung von Frauen und Männern	56
	Nicht eindeutig, kann nicht zugeordnet werden	3
	Keine Angaben	2
	Förderung einer Gehaltstransparenz, z. B. durch Lohngruppen	1
	Sicherstellung einer transparenten Lieferantenbewertung	58
	Durchführung regelmäßiger Vor-Ort-Audits	12
	Absicherung durch Zertifikate	9
	Förderung eines einheitlichen Standards (Arbeitspraktiken) entlang der Wertschöpfungskette	6
	Keine Angaben	5
Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Arbeitspraktiken	Sicherstellung eines direkten Kontakts zu den Erzeugern	2
	Durchführung von Lieferantenschulungen, um hinsichtlich menschwürdiger Arbeitspraktiken aufzuklären	2
	Bearbeitung von Reklamationen sicherstellen	1
	Förderung von langfristigen Partnerschaften mit den Lieferanten	1
		1

Tabelle 10: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil Vb).

Aspektkategorie: Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung		
GRI-Aspekt	Abgeleitete Subkategorien	Anzahl Codings
Beschwerdeverfahren hinsichtlich Arbeitspraktiken	Einrichtung einer transparenten Anlaufstelle für Beschwerden	34
	Verbraucherservice weiterhin als Beschwerdeverfahren einsetzen	10
	Whistle-Blower-Policy weiterhin als Beschwerdeverfahren einsetzen	10
	Zeitnahe Bearbeitung, Bewertung und Rückmeldung von Beschwerden	7
	Förderung eines guten Vertrauensverhältnisses zu Vorgesetzten	6
	Beschwerdeprävention durch Informationen und Aufklärung	6
	Durchführung von regelmäßigen Vor-Ort-Audits	5
	Keine Angaben	5
	Festlegung und Durchsetzung von Sanktionen	1
	Keine Angaben	32
Weitere Aspekte	Förderung von Fair-Trade entlang der Wertschöpfungskette	9
	Probleme im Unternehmen identifizieren, verfolgen und lösen	6
	Festlegung von Verantwortlichkeiten	2
	Förderung von Umwelt- und Sozialprojekten	1

Tabelle 11: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil VIa).

Aspektkategorie: Menschenrechte		
GRI-Aspekt	Abgeleitete Subkategorien	Anzahl Codings
Investitionen	Förderung von Fair-Trade entlang der Wertschöpfungskette	26
	Schulungen und Aufklärungsarbeit in Risikoländern fördern	19
	Durchführung von Kontrollen hinsichtlich der Einhaltung von Menschenrechten	10
	Förderung langfristiger Kunden- und Lieferantenbeziehungen	6
	Förderung des regionalen Einkaufs	5
	Menschenwürdige Gestaltung des Arbeitsplatzes und -umfeldes	5
	Einsatz von qualifiziertem Personal in benötigter Anzahl	4
	Förderung von Aus- und Weiterbildungen	4
	Keine Angaben	4
	Freiraum für Einzelfallentscheidungen	3
	Erhöhung der Transparenz entlang der Wertschöpfungskette	2
	Unterstützung von Menschenrechtsorganisationen	2
	Keine Angaben	2
Gleichbehandlung	Förderung und Sicherstellung von Gleichbehandlung im Unternehmen	60
	Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen	8
	Förderung eines einheitlichen Gehaltsmodells	6
	Festlegung von eigenen Standards entlang der Wertschöpfungskette	6
	Keine Angaben	4
	Förderung einer Gleichberechtigung zwischen den Unternehmensstandorten	1
	Schulung der Mitarbeiter im Bereich Human Resource Management	1
Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen	Recht auf Kollektivverhandlungen sicherstellen	32
	Vereinigungsfreiheit sicherstellen	29
	Bestehen einer Arbeitnehmervertretung	17
	Keine Angaben	6
	Kontrolle der Lieferanten auf die Einhaltung der Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen	5
	Förderung einer Mitgestaltung durch Mitarbeiter	3
	Gesetzeskonformes Agieren des Unternehmens sicherstellen	3
	Förderung der Vereinigungsfreiheit und Kollektivverhandlungen in Drittländern	2
	Keine Angaben	2
	Keine Angaben	2
Kinderarbeit	Kinderarbeit konsequent ablehnen	43
	Kontrolle der Lieferanten und Erzeuger	20
	Differenzierte Betrachtung von Kinderarbeit, u. a. Kinderarbeit als Lebensgrundlage	12
	Förderung von Projekten in Risikoländern, z. B. Schulbildungsprojekte	7
	Festlegung von Mindeststandards	5
	Erhöhung der Transparenz entlang der Wertschöpfungskette	3
	Unterstützung von Menschenrechtsorganisationen	1
Zwangsarbeit Und Pflichtarbeit	Klare Stellungnahme und Bezug einer Position	1
	Pflichtarbeit konsequent ablehnen	44
	Zwangsarbeit konsequent ablehnen	41
	Kontrolle der Lieferanten	19
	Erhöhung der Transparenz entlang der Wertschöpfungskette	8
	Differenzierte Betrachtung von Pflichtarbeit, z. B. Pflichtarbeit für Inhaftierte	8
	Festlegung von Mindeststandards	4
	Förderung von Projekten in Risikoländern	3
	Reduzierung des Warenbezugs aus Risikoländern	2
	Keine Angaben	2
	Gesetzeskonformes Agieren des Unternehmens	1
	Klare Stellungnahme und Bezug einer Position	1
	Keine Angaben	1
Sicherheitspraktiken	Einsatz von Sicherheitspraktiken fördern	56
	Durchführung von regelmäßigen Schulungen	11
	Zusammenarbeit nur bei ausreichenden Sicherheitspraktiken eingehen	8
	Kontrolle durch Audits und Zertifizierungen	7
	Gesetzeskonformes Agieren des Unternehmens	5
	Einführung eines Unfallmanagementsystems	4
	Keine Angaben	4
	Eigene Standards festlegen und deren Einhaltung überprüfen	3
	Förderung von sozialen Projekten in Drittländern	2

Tabelle 12: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil VIb).

Aspektkategorie: Menschenrechte		
GRI-Aspekt	Abgeleitete Subkategorien	Anzahl Codings
Rechte indigener Bevölkerung	Wahrung der Rechte sicherstellen	40
	Kontrolle, ob die Rechte gewahrt werden	15
	Erhöhung der Transparenz entlang der Wertschöpfungskette	10
	Keine Angaben	9
	Förderung von Projekten zur Wahrung der Rechte	3
Prüfung	Ersatz von Risikowaren durch Substitute	3
	Durchführung stichprobenartiger Vor-Ort-Audits	35
	Abfrage von Zertifikaten	18
	Erhöhung der Transparenz in der Wertschöpfungskette	10
	Eigene Standards festlegen und überprüfen	10
	Zusammenarbeit mit unabhängigen Kontrollorganen	9
	Auslobung über Verbände	5
	Förderung von langfristigen Partnerschaften mit Lieferanten und Kunden	4
	Schriftliche Abfrage der Lieferanten (Lieferantenselbstauskunft)	3
	Festlegung einer verantwortlichen Person/Abteilung	3
Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Menschenrechte	Förderung des regionalen Einkaufs	1
	keine Angaben	1
	Überprüfung der Lieferanten hinsichtlich der Bewertung	41
	Festlegung von Bewertungskriterien (Messbarkeit erzeugen)	23
	Erhöhung der Transparenz in der Wertschöpfungskette	6
	Förderung von partnerschaftlichen Beziehungen zu Lieferanten und Kunden	4
	Durchsetzung von Sanktionen bei Verstößen	4
	Einrichtung einer neutralen Beschwerdestelle	3
	Bearbeitung, Bewertung und Rückmeldung von Beschwerden	2
	Keine Angaben	2
Beschwerdeverfahren hinsichtlich Menschenrechtsverletzungen	Einführung eines leichtverständlichen und mehrsprachigen Beschwerdeverfahrens	26
	Bearbeitung, Bewertung und Rückmeldung von Beschwerden	16
	Durchführung von stichprobenartigen Vor-Ort-Kontrollen	13
	Beschwerdeprävention durch Informationen und Aufklärung	9
	Einführung eines transparenten Prüfsystems	8
	Die bestehenden Beschwerdeverfahren sind bereits ausreichend (Verbraucherservice, Whistle-Blower-Prozess, Betriebsrat)	7
	Festlegung von fachkompetenten Ansprechpartnern	7
	Keine Angaben	7
	Transparente Kommunikation der Beschwerdeverfahren und Motivation diese zu nutzen	6
	Durchsetzung von Sanktionen bei Verstößen	5
	Möglichkeit einer Eskalation in die oberste Führungsebene	1
	Netzwerkgründung zur Veröffentlichung von "schwarzen Schafen"	1
	Keine Angaben	46
Weitere Aspekte	Durchführung von gemeinsamen Audits mit Kunden/Lieferanten (Verbund)	2
	Definieren der künftigen Beschaffungspolitik	1

Tabelle 13: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil VIIa).

Kategorie: Gesellschaft		
GRI-Aspekt	Abgeleitete Kernkategorien	Anzahl Codings
Lokale Gemeinschaften	Es sollte eine Vernetzung mit der lokalen Gemeinschaft erfolgen	100
	Einsatz zeigen für die Belegschaft	3
	Festlegung von Zielen und Budgets	2
	Keine Angaben	2
Korruptionsbekämpfung	Einführung von Maßnahmen zur Korruptionsbekämpfung	57
	Klare Regeln im Verhaltenskodex festlegen und kommunizieren	14
	Die Whistle-Blower-Policy ist zur Korruptionsbekämpfung ausreichend	5
	Keine Angaben	4
	Klare Stellungnahme und Bezug einer Position	3
	Einrichtung einer Kontrollstelle	1
	Konsequente Durchsetzung von Sanktionsmaßnahmen	1
Politik	Wahrung der Neutralität	22
	Aktive Einbringung in die Politik	14
	Lobbyarbeit für isolierte Themen (gezielte Einflussnahmen)	13
	Erhöhung der Vernetzungsdichte	12
	Aktive Einbringung in die Lokalpolitik	10
	Verfolgung einer eigenen und klaren Linie	9
	Verbände als politisches Bindeglied nutzen	3
	Nicht eindeutig, kann nicht zugeordnet werden	3
	Keine Angaben	3
	Unterstützung der Demokratie und der sozialen Marktwirtschaft	1
Wettbewerbswidriges Verhalten	Wettbewerbswidriges Verhalten vermeiden und Durchsetzen von Sanktionen	37
	Derzeit besteht kein wettbewerbswidriges Verhalten	8
	Gesetzeskonformes Agieren des Unternehmens	7
	Erhöhung der Transparenz entlang der Wertschöpfungskette	5
	Gleichbehandlung aller Partner (Akteure entlang der Wertschöpfungskette) fördern	4
	Keine Angaben	3
	Vermeidung von Produktkopien	1
	Vermeidung von Falschaussagen	1
	In der Biobranche darf über Preise gesprochen werden	1

Tabelle 14: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil VIIb).

Kategorie: Gesellschaft		
GRI-Aspekt	Abgeleitete Kernkategorien	Anzahl Codings
Compliance	Einhaltung des Code of Conduct sicherstellen	21
	Keine Angaben	21
	Förderung einer transparenten Kommunikation (innen-/außenorientiert)	12
	Gesetzeskonformes Agieren des Unternehmens	10
	Erstellung eines gemeinschaftlichen Code of Conduct, mit den Schwesterunternehmen und entlang der Wertschöpfungskette	8
	Zertifizierungskonformes Agieren des Unternehmens	5
	Gründung einer Nachhaltigkeitsabteilung zur Umsetzung von Compliance	3
	Sicherstellung eines transparenten Beschwerdemanagements	2
	Langfristige Anlegung von Regularien fördern	1
	Sicherstellung einer dokumentierten Lieferantenbewertung	31
Bewertung der Lieferanten hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen	Durchführung stichprobenartiger Vor-Ort-Audits	9
	Erhöhung der Transparenz entlang der Wertschöpfungskette	6
	Absicherung der Bewertung durch Zertifizierungen	6
	Keine Angaben	6
	Bewertung der Lieferanten in die Erstellung von Standards	4
	Bewertungskriterien in die Lieferantenselbstauskunft integrieren	4
	Durchsetzung von Sanktionen bei Verstößen gegen Vereinbarungen	4
	Verpflichtung der L. zur Einhaltung des Allos-Code of Conduct	4
	Erstellung eines Lieferantenprofils, z. B. Lieferantenspass	4
	Gründung eines Kontrollorgans	1
Beschwerdeverfahren hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen	Einführung eines leicht verständlichen Beschwerdeverfahrens	43
	Bearbeitung, Bewertung und Rückmeldung von Beschwerden	13
	Die bestehenden Beschwerdeverfahren sind bereits ausreichend (Verbraucherservice, Whistle-Blower-Prozess, Betriebsrat)	11
	Beschwerdeprävention durch Informationen und Aufklärung	10
	Transparente Kommunikation der Beschwerdeverfahren und Motivation diese zu nutzen	7
	Keine Angaben	5
	Nicht eindeutig, kann nicht zugeordnet werden	3
	Durchführung von stichprobenartigen Vor-Ort-Kontrollen	2
	Festlegung von fachkompetenten Ansprechpartnern	2
	keine Angaben	41
Weitere Aspekte	Förderung des sozialen Engagements	7
	Transparente Kommunikation der Tätigkeiten (innen-/außenorientiert)	4
	Förderung des positiven Umgangs mit der Natur	1
	Gutes Verhältnis zur Branche sicherstellen	1
		1

Tabelle 15: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil VIIa).

Kategorie: Produktverantwortung		
GRI-Aspekt	Abgeleitete Kernkategorien	Anzahl Codings
Kundengesundheit und -sicherheit	Kundengesundheit und -sicherheit als zentrale Aufgabe	54
	Förderung der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements	32
	Herstellung von ernährungsphysiologisch hochwertigen Produkten	24
	Investition in Anlagen und Prozesse zur Förderung der Kundengesundheit und -sicherheit, z. B. Röntgengeräte	6
	Sicherstellung einer umfangreichen und transparenten Deklaration	3
	Gesetzeskonformes Agieren des Unternehmens	3
	Transparente und verantwortungsbewusste Aufarbeitung von Problemen	2
	Sicherstellung eines gut funktionierenden Beschwerdemanagements	2
	Sicherstellung einer lückenlosen Rückverfolgbarkeit	1
	Zertifizierungskonformes Agieren des Unternehmens	1
Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen	Sicherstellung einer Volldeklaration	20
	Angaben von Zusatzinformationen, z. B. Kundengruppenempfehlungen und Rohwarenherkunft	20
	Die derzeitigen Kennzeichnungen sind ausreichend	15
	Gesetzeskonformität der Kennzeichnungen	11
	Informationen angeben, die der Wahrheit entsprechen	11
	Allgemeinverständlich formulierte Angaben	7
	Kennzeichnungen und Zusatzinformationen auf der Homepage veröffentlichen	6
	Ausrichtung der Kennzeichnung an Kundenwünschen	5
	BNN-Konformität (Bundesverband Naturkost Naturwaren e. V.) der Kennzeichnungen	2
	Mitwirken bei der Entwicklung neuer Kennzeichnungen	1
Marketing	Keine Angaben	1
	Transparentes und verantwortungsbewusstes Handeln fördern	37
	Förderung von kanalisierter, guter Kommunikation	19
	Kundendialog führen, um Kundenwünsche zu ermitteln	16
	Gesetzeskonformität des Marketings	9
	Fokus auf den Gesundheitswert der Produkte legen	9
	Förderung der Kommunikation zwischen dem Marketing und den weiteren Funktionsbereiche	7
	Das Marketing ist derzeit gut aufgestellt und erfüllt die Erwartungen	5
	Förderung der Produktbekanntheit	2
	Verringerung der Produktvielfalt	2
Schutz der Kundendaten	Festlegung von Verantwortlichkeiten	1
	Keine Angaben	1
	Schutz der Kundendaten sicherstellen	47
	Datenschutzrichtlinien erstellen und einhalten	12
	Keine Angaben	4
	Die Datenschutzrichtlinien regelmäßig an die Mitarbeiter kommunizieren	3
	Gesetzeskonformen Umgang mit Kundendaten sicherstellen	3
	Bestellung eines Datenschutzbeauftragten	3
	Aufklären, wofür die Kundendaten benötigt werden	1
		1

Tabelle 16: Subkategorien und Anzahl der Codings aus der ersten Befragungsrunde (Teil VIIIb).

Kategorie: Produktverantwortung		
GRI-Aspekt	Abgeleitete Kernkategorien	Anzahl Codings
Schutz der Kundendaten	Schutz der Kundendaten sicherstellen	47
	Datenschutzrichtlinien erstellen und einhalten	12
	Keine Angaben	4
	Die Datenschutzrichtlinien regelmäßig an die Mitarbeiter kommunizieren	3
	Gesetzeskonformen Umgang mit Kundendaten sicherstellen	3
	Bestellung eines Datenschutzbeauftragten	3
	Aufklären, wofür die Kundendaten benötigt werden	1
Compliance	Standards festlegen, befolgen und bei Verstoß sanktionieren	27
	Gesetzeskonformes Agieren des Unternehmens	19
	Keine Angaben	12
	Zertifizierungskonformes Agieren des Unternehmens	8
	Gewährleistung der Produktsicherheit	6
	Es besteht derzeit bereits ausreichend Compliance	4
	Einführung eines Kontrolltools	1
	Erhöhung der Transparenz entlang der Wertschöpfungskette	1
	Sicherstellung eines Beschwerdemanagements	0
	Keine Angaben	32
Weitere Aspekte	Erstellung eines eigenen Leitbildes sowie eigener Standards und Ziele	7
	Erhöhung der Transparenz entlang der Wertschöpfungskette	7
	Gesetzeskonformes Agieren des Unternehmens	3
	Festlegung von Verantwortlichkeiten	2
	Förderung der Entwicklungs- und Innovationsleistung	2
	Förderung von mehr Qualität zu geringeren Kosten	2
	Förderung der Identifikation der Mitarbeiter mit den Produkten	1

Da die vollständige Darstellung der Subkategorien, unter Berücksichtigung des zugeordneten Materials aus den Interviews sowie der geschriebenen Memos zu umfangreich für die vollständige Abbildung im Ergebnisteil ausfällt, wurde diese folgend in Form eines Auszugs exemplarisch aufgeführt. Die Gesamtübersicht kann in den elektronischen Anhängen III a. und III b. eingesehen werden.

..Erhöhung der Transparenz u. Kooperation der Wertschöpfungskette	7	- Das Marketing orientiert sich am Kunden und nicht an den Werken (standortunabhängig). Die Werke können die Wünsche des Marketing z. T. nur schlecht umsetzen, wodurch die Kosten am Standort erhöht werden (uneffiziente Produktion). Die erhöhten Kosten/sinkenden Gewinne führen wiederum zu Problemen mit der Geschäftsführung.
..Erhöhung der Transparenz u. Kooperation der Wertschöpfungskette	8	- Bei der Produktentwicklung sollte mehr auf die Werke geschaut werden, als nur auf den Kunden (Bezug zwischen Marketing und den Werken geht verloren).
..Erhöhung der Mitarbeiteridentifikation mit dem Unternehmen	9	- Die Produktion von Müsli mit Gewürzen wird an Hügli ausgelagert, obwohl diese für das Werk II ein zweites Standbein gewesen wäre.
..Erhöhung der Mitarbeiteridentifikation mit dem Unternehmen	10	- Alle Neuprodukte werden über Allos rausgebracht und Tartex wird derzeit fallen gelassen. Dadurch geht die Identifikation mit den Produkten verloren.

Abbildung 28: Auszug aus der induktiven Kategorienbildung mit Materialzuordnung.

Erweiterung der bestehenden Absatzkanäle	
Code: 2. Ökonomie\2.2 Marktpresenz\Erweiterung der bestehenden Codes	
Titel	Erweiterung der bestehenden Absatzkanäle
Autor	jberster
Typ	
Erstellt am	11.07.2016 14:44:28
<p>Arial 10 F K U A 12</p> <p>- moderne und alternative Absatzkanäle, z. B. Riegelvertrieb an der Tankstelle - stärker mit Großhändlern zusammenarbeiten, um den Einzelhandel weniger beliefern zu müssen - Präsenz auf Wochenmärkten</p>	

Abbildung 29: Auszug aus der induktiven Kategorienbildung mit zugeordneten Memos.

Durchführung der zweiten Befragungsrunde

Für die Durchführung der zweiten Befragungsrunde wurden die Subkategorien aus dem vorgelagerten Auswertungsprozess als Variablen herangezogen und in Form von Matrixfragen in einem Online-Fragebogen zusammengetragen. Der Aufbau der Fragen erfolgt dabei analog zur ersten Befragungsrunde unter Berücksichtigung der Aspekte und der Zuordnung zu den verschiedenen Aspektkategorien der G4-Leitlinien. Für die Experten bestand nun die Möglichkeit, die rückgemeldeten Ergebnisse mittels einer Skala im Hinblick auf die Relevanz zu bewerten sowie weitere, bisher noch nicht geäußerte Ideen in die Befragung mit einzubringen.

Folgend ist eine Item-Batterie aus der Online-Befragung exemplarisch aufgeführt. Infolge des Umfangs wird der vollständige Fragebogen ausschließlich im elektronischen Anhang IV dargestellt.

1 [o1] Bitte bewerten Sie die Relevanz der für den Aspekt „Wirtschaftliche Leistung“ aufgeführten Kernkategorien bezüglich der nachhaltigen Unternehmensführung von Allos.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Absolut wichtig	Wichtig	Teils/Teils	Unwichtig	Absolut unwichtig
Steigerung der Ressourcen- und Abteilungseffizienz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategisches Reinvestieren von Gewinnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktpreise zielgruppenorientiert gestalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abstimmung zwischen den Standorten und Abteilungen verbessern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optimierung des Forecastings (Planung, Anpassung, Umsetzung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erhöhung der Produktionseffizienz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Förderung der Kommunikation entlang der Wertschöpfungskette	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 30: Auszug aus dem Fragebogen der Online-Befragung.

Auswertung der zweiten Befragungsrunde

Die Ergebnisse aus der zweiten Befragungsrunde (Häufigkeitsverteilung und Deskriptive Statistik) werden folgend in Form von Ausschnitten exemplarisch aufgeführt. Dabei werden die Subkategorien vor den Fragen in Klammern abgebildet und die übergeordneten Aspektkategorien in Anführungszeichen als Teil der Fragestellung. Somit kann auch bei variierenden Haupt- und identischen Subkategorien eine korrekte Zuordnung der Bewertung erfolgen.

In Tabelle 17 werden die vier Subkategorien mit den höchsten Mittelwerten der zweiten Befragungsrunde aufgeführt. Die vollständige Häufigkeitsverteilung und die gesamte Deskriptive Statistik werden im elektronischen Anhang V und VI dargestellt.

[Strategisches Reinvestieren von Gewinnen] Bitte bewerten Sie die Relevanz der für den Aspekt „Wirtschaftliche Leistung“ aufgeführten Kernkategorien bezüglich der nachhaltigen Unternehmensführung von Allos.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Wichtig	13	31,7	44,8	44,8
	Teils/Teils	8	19,5	27,6	72,4
	Absolut wichtig	7	17,1	24,1	96,6
	Absolut unwichtig	1	2,4	3,4	100,0
	Gesamt	29	70,7	100,0	
Fehlend	-999	12	29,3		
Gesamt		41	100,0		

[Produktpreise zielgruppenorientiert gestalten] Bitte bewerten Sie die Relevanz der für den Aspekt „Wirtschaftliche Leistung“ aufgeführten Kernkategorien bezüglich der nachhaltigen Unternehmensführung von Allos.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Wichtig	18	43,9	66,7	66,7
	Teils/Teils	4	9,8	14,8	81,5
	Unwichtig	3	7,3	11,1	92,6
	Absolut wichtig	2	4,9	7,4	100,0
	Gesamt	27	65,9	100,0	
Fehlend	-999	14	34,1		
Gesamt		41	100,0		

Abbildung 31: Auszug aus der Häufigkeitsverteilung der zweiten Befragungsrunde.

Die Subkategorien werden im Rahmen der deskriptiven Statistik in absteigender Relevanz ihres arithmetischen Mittels aufgeführt, wodurch bereits erste Rückschlüsse auf die Wesentlichkeit der Kategorien gezogen werden kann. Da die Summierung der Mittelwerte je Hauptkategorie jedoch erst in der

Wesentlichkeitsanalyse erfolgt, kann an dieser Stelle noch nicht endgültig bestimmt werden, welche der Haupt- und Subkategorien in das Nachhaltigkeitszielsystem voraussichtlich aufgenommen werden. Die Subkategorien mit einem Mittelwert von > 1 stellen jedoch bereits die optimalen Indikatorbereiche für die Nachhaltigkeitsleistung von *Allos* dar. Insgesamt weisen 156 der 378 bewerteten Subkategorien ein arithmetisches Mittel von > 1 auf.

Tabelle 17: Beispielhafter Auszug aus der Deskriptiven Statistik der zweiten Befragungsrunde.

Rang- folge	Frage	Deskriptive Statistik						
		Antwort			Mittelwert			
		N	Min.	Max.	Statistik	Standard- fehler	Varianz	Standard- abweichung
1	Zwangarbeit konsequent ablehnen] Bitte bewerten Sie die Relevanz der für den Aspekt „Zwangarbeit oder Pflichtarbeit“ aufgeführten Kernkategorien bezüglich der nachhaltigen Unternehmensführung von Allos.	21	1	2	1,810	0,088	0,402	0,162
2	[Förderung des positiven Umgangs mit der Natur] Bitte bewerten Sie die Relevanz der für den Aspekt „weitere Aspekte“ aufgeführten Kernkategorien bezüglich der nachhaltigen Unternehmensführung von Allos.	20	1	2	1,800	0,092	0,410	0,168
3	[Einsatz von ausschließlich biologischen Rohwaren] Bitte bewerten Sie die Relevanz der für den Aspekt „Materialien“ aufgeführten Kern-kategorien bezüglich der nachhaltigen Unternehmensführung von Allos.	26	0	2	1,731	0,105	0,533	0,285
4	[Gewährleistung der Produktsicherheit] Bitte bewerten Sie die Relevanz der für den Aspekt „Compliance“ aufgeführten Kern-kategorien bezüglich der nachhaltigen Unternehmensführung von Allos.	19	1	2	1,684	0,110	0,478	0,228

An der zweiten Befragungsrunde haben 29 der insgesamt 53 teilnehmenden Experten/ Stakeholder (-gruppen) -vertreter teilgenommen, womit die Rücklaufquote gegenüber der ersten Befragungsrunde (53 Stakeholder) bei ca. 55 % liegt. Anhand der Anzahl der Antworten (N) (siehe u. a. Tabelle 17) wird jedoch deutlich, dass nicht jeder Teilnehmer den Fragebogen in vollem Umfang beantwortet hat, sondern, dass die Teilnehmerzahl bei der Beantwortung der einzelnen Fragen zwischen 17 und 29 Personen liegt. Die durchschnittliche Teilnahme unter der Berücksichtigung des gesamten Fragebogens beläuft sich auf 23 Personen, wodurch die Rücklaufquote um 12 % verringert wird.

5.1.4 Darstellung der Ergebnisse aus der Wesentlichkeitsanalyse

Die Ergebnisse aus der Wesentlichkeitsanalyse sind folgend tabellarisch sowie grafisch in Form einer Matrix aufgeführt und werden in die ökonomische, ökologische und soziale Dimension untergliedert.

Die Akronyme für die verschiedenen Aspekte werden in den Ergebnistabellen 18, 19 und 20 abgebildet, wobei „O“ für „Ökonomie“, „Ö“ für „Ökologie“, „AP“ für „Arbeitspraktiken“, „SR“ für „Soziales – Menschenrechte“, „SG“ für „Soziales – Gesellschaft“ und „SP“ für „Soziales – Produktverantwortung“ stehen. Die quantifizierte „Bewertung durch die Stakeholder“ wurde dabei aus den Ergebnissen der zweiten Befragungsrunde abgeleitet und die „Bewertung durch den Lenkungsausschuss“ wurde im Rahmen eines unternehmensinternen Workshops vorgenommen. Bei einer Aspektbewertung von $> 7,5$ durch mindestens eine der beiden Bewertungsparteien wird der jeweilige Aspekt direkt in das künftige Nachhaltigkeitszielsystem übertragen. Bei einer Aspektbewertung bis einschließlich 7,5 erfolgt eine direkte Übertragung in den Nachhaltigkeitsbericht, dafür jedoch nicht in die Sustainability Balanced Scorecard. Die bewerteten Aspekte werden zur Erhöhung der Übersichtlichkeit in einer Wesentlichkeitsmatrix abgetragen (siehe Abbildung 32 und 33).

Tabelle 18: Aspektbewertung (Schwerpunkt Ökonomie) durch die Stakeholder und den Lenkungsausschuss von *Allos*.

Aspekte	n	Akronym	Bewertung durch die Stakeholder (Σ zugehöriger Hotspots)	Bewertung durch den Lenkungsausschuss
Wirtschaftliche Leistung	1	O1	6,07	15,00
Marktpresenz	2	O2	4,89	15,00
Indirekte wirtschaftliche Auswirkungen	3	O3	3,30	7,50
Beschaffung	4	O4	2,26	3,00
Ökonomie - Weitere Aspekte	5	O5	2,48	7,00

Tabelle 19: Aspektbewertung (Schwerpunkt Ökologie) durch die Stakeholder und den Lenkungsausschuss von *Allos*.

Aspekte	n	Akronym	Bewertung durch die Stakeholder (Σ zugehöriger Hotspots)	Bewertung durch den Lenkungsausschuss
Materialien	6	Ö1	8,19	10,00
Energie	7	Ö2	1,08	10,00
Abwasser und Abfall	8	Ö3	4,65	10,00
Produkte und Dienstleistungen	9	Ö4	1,12	5,00
Compliance	10	Ö5	4,00	7,50
Transport	11	Ö6	1,32	10,00
Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte	12	Ö7	2,28	3,00
Beschwerdeverfahren hinsichtlich ökologischer Aspekte	13	Ö8	3,48	1,50
Ökologie - Weitere Aspekte	14	Ö9	3,80	10,00

Tabelle 20: Aspektbewertung (Schwerpunkt Soziales) durch die Stakeholder und den Lenkungsausschuss von *Allos*.

Aspekte	n	Akronym	Bewertung durch die Stakeholder (Σ zugehöriger Hotspots)	Bewertung durch den Lenkungsausschuss
Beschäftigung	15	15	8,35	13,00
Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis	16	16	8,52	13,00
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	17	17	3,65	5,00
Aus- und Weiterbildung	18	18	2,30	10,00
Vielfalt und Chancengleichheit	19	19	2,18	10,50
Gleicher Lohn für Frauen und Männer	20	20	1,39	5,00
Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Arbeitspraktiken	21	21	3,52	8,00
Beschwerdeverfahren hinsichtlich Arbeitspraktiken	22	22	3,73	2,00
Arbeitspraktiken – Weitere Aspekte	23	23	2,83	2,00
Investitionen	24	24	5,00	1,00
Gleichbehandlung	25	25	2,52	4,00
Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen	26	26	2,55	3,00
Kinderarbeit	27	27	8,63	3,00
Zwangsarbeit oder Pflichtarbeit	28	28	9,77	3,00
Sicherheitspraktiken	29	29	1,52	1,50
Rechte der indigenen Bevölkerung	30	30	1,29	3,00
Prüfung	31	31	4,43	2,00
Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Menschenrechte	32	32	2,33	2,00
Beschwerdeverfahren hinsichtlich Menschenrechtsverletzungen	33	33	2,10	2,00
Menschenrechte – Weitere Aspekte	34	34	1,25	2,00
Lokale Gemeinschaften	35	35	3,81	2,00
Korruptionsbekämpfung	36	36	3,20	3,00
Wettbewerbswidriges Verhalten	37	37	4,32	3,00
Compliance Gesellschaft	38	38	4,93	3,00
Beschwerdeverfahren hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen	39	39	1,11	1,50
Gesellschaft – Weitere Aspekte	40	40	5,98	8,00
Kundengesundheit und -sicherheit	41	41	13,00	13,00
Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen	42	42	8,72	11,50
Marketing	43	43	9,57	7,50
Schutz der Kundendaten	44	44	6,23	3,00
Compliance Produktverantwortung	45	45	4,45	7,00
Produktverantwortung – weitere Aspekte	46	46	6,79	7,00

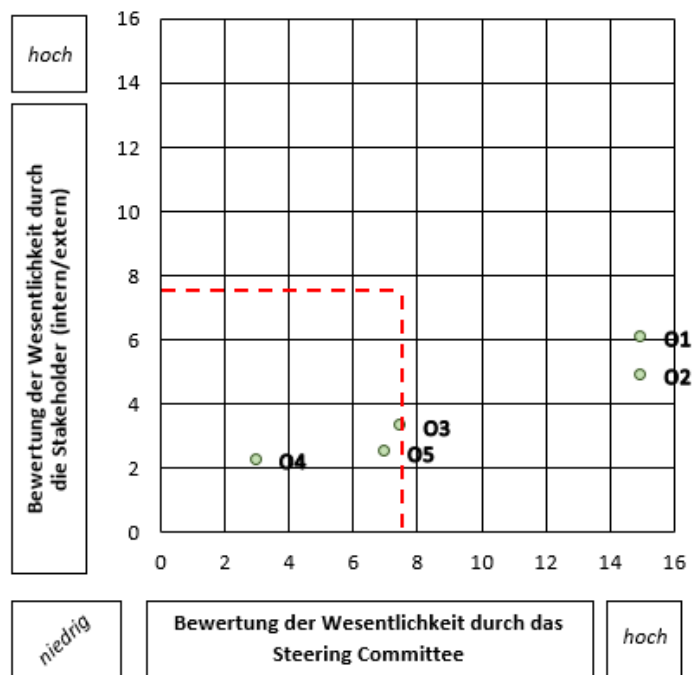


Abbildung 32: Allos-Wesentlichkeitsmatrix für den Schwerpunktbereich „Ökonomie“.

Bei den Aspekten „O1“ und „O2“ liegt eine Wertung von $> 7,5$ vor, weshalb diese Aspekte dem Wertungsbereich „*absolut wesentlich*“ zugeordnet werden. Bei den übrigen Aspekten bleibt die ursprüngliche Wertung „*absolut wichtig*“ aus der 2. Befragungsrunde bestehen.

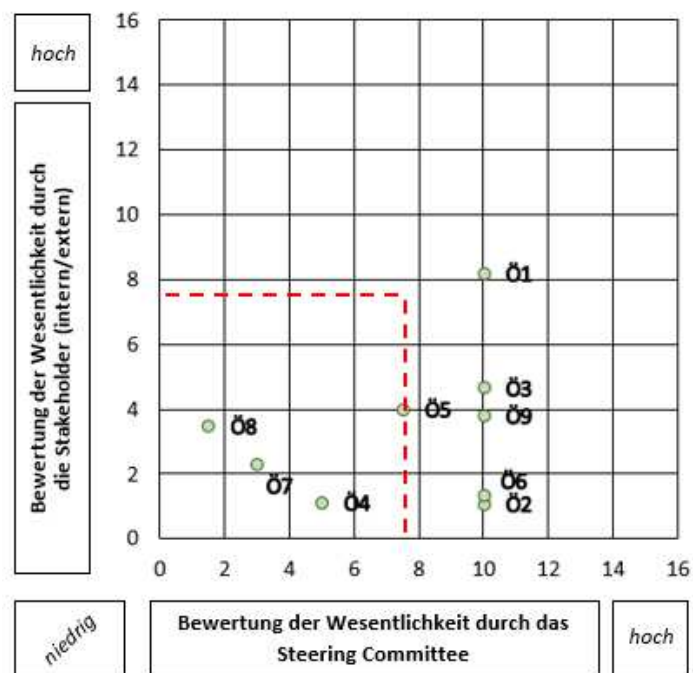


Abbildung 33: Allos-Wesentlichkeitsmatrix für den Schwerpunktbereich „Ökologie“.

Bei den Aspekten „Ö2“, „Ö3“, „Ö6“ und „Ö9“ liegt eine Wertung oberhalb des Schwellenwertes von $> 7,5$ vor, weshalb die Aspekte als „*absolut wesentlich*“ eingestuft werden. Die weiteren Aspekte werden dem ursprünglichen Wertungsbereich „*absolut wichtig*“ zugeordnet.

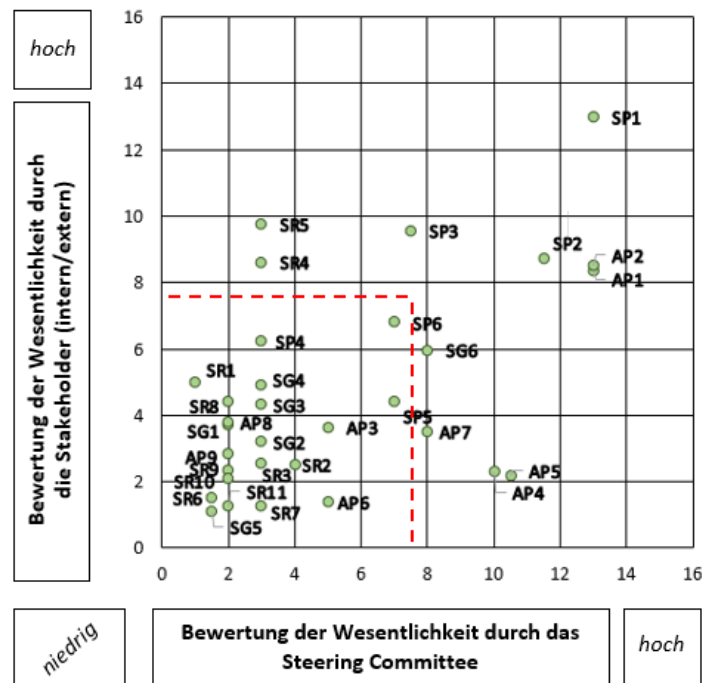


Abbildung 34: Allos-Wesentlichkeitsmatrix für den Schwerpunktbereich „Soziales“.

Die Wertung der Aspekte „AP1“, „AP2“, „AP4“, „AP5“, „AP7“, „SR4“, „SR5“, „SG6“, „SP1“, „SP2“ und „SP3“ liegt bei $> 7,5$, weshalb diese Aspekte ebenfalls als „*absolut wesentlich*“ eingestuft werden. Bei den übrigen Aspekten bleibt die anfängliche Wertung aus der 2. Befragungsrunde - „*absolut wichtig*“ - bestehen.

Alle „*absolut wesentlichen*“ Aspekte (Schwellenwert $> 7,5$; Σ 18 Stück) sowie deren zugehörige Hotspots werden in die Sustainability Balanced Scorecard und die Berichterstattung integriert. Bei den absolut wichtigen Aspekten (Σ 28 Stück) erfolgt ausschließlich eine Berücksichtigung im Reporting.

5.1.5 Darstellung eines Entwurfes zum Nachhaltigkeitszielsystem

Die Ergebnisse der Sustainability Balanced Scorecard sind folgend in tabellarischer Form aufgeführt, wobei eine Untergliederung in die Perspektiven „Ökonomische Leistungsfähigkeit“, „Personalführung“, „Ökologieorientiertes

Ressourcenmanagement“ und *„Transparente Kommunikation und Compliance Management*“ erfolgt. Als Kategorien innerhalb der jeweiligen Perspektiven wurden die verschiedenen Hotspots, die zugehörigen strategischen Ziele (absolut wesentliche Aspekte), die Kennzahlen (Steuerungsgrößen) und Vorgaben (Zielgrößen) sowie die zugehörigen Maßnahmen bzw. Aktivitäten herangezogen und den jeweiligen GRI-Aspekten zugeordnet.

Die Festlegung der strategischen Ziele, der Steuerungs- und Zielgrößen sowie der Maßnahmen sollte im Rahmen des Forschungsprojektes unter Einbindung der Stakeholder (-gruppen) -vertreter und ggf. weiterer Fachexperten in Fokusgruppen-Workshops erfolgen. Da die Focus-Groups jedoch aufgrund von Umstrukturierungsmaßnahmen aus dem Projektablauf eliminiert wurden (kurzfristige Entscheidung der Geschäftsführung von *Allos*), konnte die *Allos*-Sustainability Balanced Scorecard nicht erfolgreich fertiggestellt werden. Durch den Lenkungsausschuss wurden lediglich die bereits zu Beginn dieses Unterkapitels aufgeführten Perspektiven anhand der thematischen Schwerpunktbereiche der Befragungsergebnisse festgelegt und innerhalb der verschiedenen Kategorien um Beispielangaben zu den jeweiligen Hotspots ergänzt. Für die Angaben wurde auch Datenmaterial aus den Befragungen übernommen, insbesondere aus den Memos. Die übrigen Angaben wurden durch die externen Mitglieder des Lenkungsausschusses frei eingebracht. Eine Kennzeichnung der aus der Befragung übernommenen Angaben und der übrigen Beispielangaben wurde nicht vorgenommen, da die Scorecard bei finaler Umsetzung ohnehin einer vollständigen Anpassung unter Berücksichtigung der relevanten Anspruchsgruppen bedarf.

Infolge der fehlenden Fokusgruppen-Workshops konnte somit weder eine stakeholderbasierte Fokussierung der *„absolut wesentlichen Aspekte“* (Reduzierung auf 5 Aspekte bzw. strategische Ziele pro Perspektive) noch eine Festlegung der tatsächlichen Kennzahlen und Aktivitäten erfolgen (die aktuelle Scorecard umfasst somit noch insgesamt 23 Aspekte und 88 Hotspots bzw. Subkategorien). Auch die Erstellung einer Strategy-Map konnte infolge der noch ausstehenden Vorarbeiten nicht umgesetzt werden.

Folgend ist ein Ausschnitt aus der Perspektive *„Ökonomische Leistungsfähigkeit“* exemplarisch für den strukturellen Aufbau des Zielsystems aufgeführt. Die gesamte

Scorecard kann im elektronischen Anhang VII eingesehen werden und dient vorerst nur als eine Art Datenbank, die im Rahmen einer nachträglichen Realisierung durch *Allos* als Orientierungstool herangezogen werden kann.

Tabelle 21: Beispielhafter Auszug aus der Sustainability Balanced Scorecard von *Allos*.

Hotspots	Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Aspekt – Wirtschaftliche Leistung				
Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens	<i>Wirtschaftlichkeit des Unternehmens sicherstellen</i>	- Ertrag	- Erhöhung des Jahresüberschusses um X % - Erhöhung des Ertrags um X %	- strategische Gewinnorientierung - Differenzierung über den Preis
		- Aufwand	- Reduz. des Aufwandes um X %	- Darstellung des Mindestlohns
		- Lohnquote	- Anpassung an die Lohnquote (2 Jahres-Zyklus)	- Transparenz schaffen (Darstellung der Führungsstrukturen mit Konzern-einbindung)
		- Fehlzeiten	- Reduz. der Fehlzeiten um X %	- Intercompany Geschäfte
		- Eigenkapitalquote	- Erhöhung der Eigenkapitalquote um X %	- Reduzierung des Produktsortiments
		- Reinvestition	- Reinvestition um X % erhöhen	- Balance zwischen Kerngeschäft und Innovationsfeldern
		- Umsatzrentabilität bei unverändertem Verkaufspreis	- Erhöhung der Umsatzrentabilität bei unverändertem Verkaufspreis um X %	- Balance zwischen Monetären/nicht-Monetären Zielen
		- Return on Investment	- Erhöhung des Return on Investment um X %	- Mengenbündelungen (Standorte, Schwester-unternehmen)
		- Lagerhaltungskosten/ Lagerkosten	- Reduzierung der Lagerkosten und Lagerhaltungskosten um X %	- Mitarbeiter schulungen zur Fehlervermeidung
		- Cash-Flow (direkt/indirekt)	- Erhöhung Cash-Flow um X %	- Reduzierung der Lagerbestände
		- Working Capital	- positives Working Capital	- Verkürzung der Lagerdauer
		- Schulden tilgungsdauer	- Schuldentilgungsdauer (Zielzeitraum)	
		- Innovationsrate		
		- Reklamationsquote		
		- Angebotszuschlag		

5.2 Darstellung der Ergebnisse aus der Projektabschlussanalyse

Das Kapitel 5.2 umfasst zu Beginn eine Projektabgrenzung bzw. -definition, in der die grundlegenden Projektinformationen synoptisch abgebildet werden. Diese dienen u. a. dazu, die Verständlichkeit in Bezug auf die Daten und Informationen der Soll-/Ist-Vergleiche sowie der Ursachenermittlung zu erhöhen. Des Weiteren wird bei Bedarf ein zeitschneller Abgleich der finalen Ergebnisse mit den wesentlichen Vorgaben des Forschungsprojektes ermöglicht.

Darüber hinaus werden auch die Ergebnisse der durchgeführten Soll-/Ist-Vergleiche aus der Nachkalkulation und der Abweichungsanalyse aufgeführt, wobei die Ursachenermittlung der Abweichungsanalyse um eine Übersichtsmatrix für Planabweichungen ergänzt wurde.

Der Abgleich der Plan- und Vergleichsgrößen wird in Bezug auf den Leistungsfortschritt in tabellarischer Form und unter Anwendung der Meilensteinmethode dargestellt. Die Visualisierung des zeitlichen Fortschrittsgrads erfolgt durch einen Balkenplan unter Einsatz der PLANNET-Technik und der Kostenvergleich wird durch einen linearen Plan-/Ist-Vergleich in Diagrammform abgebildet. Der Balkenplan des zeitlichen Fortschrittsgrades wird der Vollständigkeit halber und zur besseren Nachvollziehbarkeit um eine tabellarische Aufführung der hinterlegten Datensätze und der Leistungsanteile (in %) je Meilenstein an der Gesamtleistung ergänzt. Abschließend dient die Aufführung der Planabweichungen in Matrizenform als Zusammenfassung der ermittelten Abweichungen und deren Auslösern.

Projektabgrenzung

Durch die Projektabgrenzung wird eine prägnante Übersicht über die grundlegenden Informationen zum Projekt gegeben. Diese werden im Rahmen der Soll-/Ist-Vergleiche, aber auch z. T. bei der Ursachenanalyse wieder aufgegriffen, wie bspw. der Start- und Endzeitpunkt, die Meilensteine, die kritischen Erfolgsfaktoren sowie die Projektverantwortlichen (Projektleitung und Projektteam). Die in Tabelle 22 aufgeführten Angaben sind zu einem Großteil dem

vertraglich vereinbarten Grundkonzept entnommen, wobei die Meilensteine um die „Dilemmataermittlung“ und die „Wesentlichkeitsanalyse“ erweitert wurden. Das Grundkonzept des Projektes wird in dieser Arbeit im Rahmen der Vorgehensweise erfasst und abgebildet.

Tabelle 22: Projektabgrenzung des *Allos*-Forschungsprojektes i. A. an PATZAK und RATTAY (vgl. Patzak/Rattay 2009: 535).

Informationsbereiche	Projektspezifische Definition
<i>Projektname</i>	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholderbasierte Ermittlung von Nachhaltigkeitsindikatoren (Nachhaltigkeitskonzept) zwecks Vorbereitung eines Nachhaltigkeitsreportings
<i>Projektzielsetzung</i>	<ul style="list-style-type: none"> Die Allos Hof-Manufaktur GmbH strebt an, ein Nachhaltigkeitskonzept im Unternehmen zu implementieren, um Nachhaltigkeitsstrategien im Unternehmen umzusetzen und die Zielsetzungen durch ein Nachhaltigkeitsreporting bzw. eine Nachhaltigkeitszertifizierung zu überwachen
<i>Projektbeschreibung</i>	<ul style="list-style-type: none"> Situationsanalyse: Einarbeitung in unternehmensspezifische Sachverhalte, auch an den unterschiedlichen Unternehmensstandorten der Allos Hof-Manufaktur GmbH auf Basis des G4-Leitrahmens der GRI oder den SAFA-Leitlinien der Food and Agriculture Organization of the United Nations Detaillierte Konzeptionierung des Themas und Erstellung eines Projektplanes Erstellung eines Informationsgewinnungs- und Kommunikationskonzeptes Ermittlung von Hotspot-Bereichen der Nachhaltigkeit für die Allos Hof-Manufaktur GmbH mit der Zielsetzung, für diese Teilbereiche und auf Basis von wissenschaftlichen Methoden Nachhaltigkeitsindikatoren unter Einbindung relevanter Stakeholder zu eruieren. Das so ermittelte Nachhaltigkeitskonzept in Form einer Sustainability Balanced Scorecard soll anschließend der Allos Hof-Manufaktur GmbH die Implementierung des Nachhaltigkeitsmanagements sowie die Zertifizierung ermöglichen.
<i>Projektabgrenzung</i>	<ul style="list-style-type: none"> Es werden ausschließlich die vertraglich vereinbarten Aufgaben bearbeitet. Zusätzliche Arbeitsaufträge sowie Beratungstätigkeiten nach Ablauf der Projektlaufzeit sind gesondert zu vereinbaren und vertraglich festzulegen.
<i>Kritische Erfolgsfaktoren</i>	<ul style="list-style-type: none"> Teilnahme der ermittelten Stakeholder an der zweistufigen Delphi-Befragung Teilnahme der für das Projekt wesentlichen Führungskräfte und Mitarbeiter an den prozessbegleitenden Workshops Durchführung der Fokusgruppen-Workshops + Teilnahme der eingeladenen Personen Commitment durch das Management Zügige sowie reibungslose Abstimmungsprozesse Einbeziehung der jeweiligen Fachexperten in die Machbarkeitsstudie
<i>Projektstart</i>	<ul style="list-style-type: none"> 01. März 2015
<i>Meilensteine</i>	<ul style="list-style-type: none"> Auftragsklärung, Konzeptionierung, Auftaktworkshop + Auswertung, Situationsanalyse, Delphi-Befragung (1. Befragungsrunde), Dilemmata-Ermittlung, Delphi-Befragung (2. Befragungsrunde), Delphi-Befragung Ergebnispräsentation, Fokusgruppen-Workshops + Auswertung, Wesentlichkeitsanalyse, Machbarkeitsstudie, Sustainability Balanced Scorecard, Ergebnisbericht, Projektabschlussbesprechung, Abschlussbefragung
<i>Projektende</i>	<ul style="list-style-type: none"> 30. April 2017
<i>Auftraggeber</i>	<ul style="list-style-type: none"> Allos Hof-Manufaktur GmbH
<i>Projektleitung</i>	<ul style="list-style-type: none"> Eike Mehlhop und Olga de Gast (intern) Prof. Dr. Karin Schnitker (extern)
<i>Lenkungsausschuss</i>	<ul style="list-style-type: none"> Eike Mehlhop, Christopher Hawking, Olga de Gast (ursprünglich Wolfgang Stecking) Prof. Dr. Karin Schnitker und Jan Berstermann

Ergebnisse der Leistungsfortschrittskontrolle

Die Ergebnisse der Leistungsfortschrittskontrolle sind in den Soll-Leistungsfortschritt (in %), den kumulierten Soll-Leistungsfortschritt (in %), den aktuellen Bearbeitungsstatus (in %) und den kumulierten aktuellen Status (in %) untergliedert. Die einzelnen Soll-Leistungsfortschritte bilden dabei die jeweils prozentualen Anteile der Meilensteine an der Gesamtleistung des Forschungsprojektes ab.

Als Gesamtsumme des kumulierten Soll-Leistungsfortschritts werden folgend (siehe Tabelle 23) 107,00 % anstatt der üblichen 100 % angegeben. Die Erhöhung der Gesamtsumme erfolgte aufgrund der Wesentlichkeitsanalyse, die erst nach der vorläufigen Eliminierung der Fokusgruppen-Workshops als separater Meilenstein in den Projektprozess integriert wurde. Da die Fokusgruppen-Workshops jedoch erforderlich sind, um die wesentlichen Nachhaltigkeitsindikatoren des Unternehmens *Allos* final zu ermitteln und zu beschließen, wurden diese für eine möglicherweise nachgelagerte Bearbeitung im Projektprozess belassen.

Tabelle 23: Leistungsfortschrittskontrolle (Soll-/Ist-Vergleich) zum *Allos*-Forschungsprojekt i. A. an BEA et al. (vgl. Bea et al. 2011: 288).

Soll-Leistungsfortschritt (in %)	Soll kumuliert (in %)	Meilensteine	Aktueller Bearbeitungsstatus (in %)	Ist kumuliert (in %)
2,00	2,00	<i>Auftragsklärung</i>	100,00	2,00
3,00	5,00	<i>Konzeptionierung</i>	100,00	5,00
4,00	9,00	<i>Auftaktworkshop + Auswertung</i>	100,00	9,00
15,00	24,00	<i>Situationsanalyse</i>	100,00	24,00
25,00	49,00	<i>Delphi-Befragung (1. Befragungsrunde)</i>	100,00	49,00
3,00	52,00	<i>Dilemmata-Ermittlung</i>	100,00	52,00
15,00	67,00	<i>Delphi-Befragung (2. Befragungsrunde)</i>	100,00	67,00
1,00	68,00	<i>Delphi-Befragung (Ergebnispräsentation)</i>	100,00	68,00
7,00	7,00	<i>Fokusgruppen-Workshops + Auswertung</i>	50,00	3,50
7,00	75,00	<i>Wesentlichkeitsanalyse</i>	100,00	75,00
2,00	77,00	<i>Machbarkeitsstudie (muss durch Allos erfolgen)</i>	0,00	75,00
12,00	89,00	<i>Sustainability Balanced Scorecard</i>	80,00	84,60
5,00	94,00	<i>Ergebnisbericht</i>	100,00	89,60
1,00	95,00	<i>Projektabschlussberichtbesprechung</i>	100,00	90,60
5,00	107,00	<i>Abschlussbefragung</i>	0,00	94,60

Von den insgesamt 107,00 % des kumulierten Soll-Leistungsfortschritts wurden nach Projektabschluss 94,6 % erreicht. Zwischen den Plan-und Soll-Werten besteht folglich eine Gesamtabweichung in Höhe von 12,40 %. Die gesamten prozentualen Abweichungen aus der Leistungsfortschrittskontrolle (Soll-/Ist-Vergleich) können auf die vorzeitige Beendigung des Forschungsprojektes von Seiten der *Allos*-Gruppe zurückgeführt werden.

Ergebnisse des zeitlichen Fortschritts nach Zeitraumplanung

Der zeitliche Leistungsfortschritt wird folgend tabellarisch und grafisch in Form eines Balkenplans dargestellt. Dabei werden die Meilensteine mit der jeweils geplanten Anfangs- und Endzeit, dem aktuellen Bearbeitungsstatus (%), der tatsächlichen Anfangs- und Endzeit (Vergleichsgrößen) sowie ihrem prozentualen Leistungsanteil an der Gesamtleistung des Projektes aufgeführt.

Die Berücksichtigung der prozentualen Leistungsanteile an der Gesamtleistung des Projektes dient ausschließlich dazu, die Transparenz hinsichtlich des Zeit-Leistungs-Verhältnisses zu erhöhen. Um jedoch die Komplexität und somit auch die Übersichtlichkeit des Balkenplans möglichst konstant zu halten, werden die Leistungsanteile ausschließlich tabellarisch erfasst und nicht im Balkenplan abgetragen.

Da bei den noch nicht abschließend bearbeiteten Meilensteinen zwar das voraussichtlich späteste Ende bekannt ist (Ist-Anfang des darauffolgenden Arbeitspakets), ein faktischer Abschluss jedoch noch nicht erfolgt ist, wurde für diese Meilensteine der Status „*nicht verfügbar*“ (NV) als Ist-Ende hinterlegt.

Tabelle 24: Ergebnisse des zeitlichen Leistungsfortschritts aus dem *Allos*-Forschungsprojekt.

Meilenstein	Geplanter Anfang	Geplantes Ende	Aktueller Bearbei- tungsstatus (in %)	Ist-Anfang	Ist-Ende	Leistungs- anteil an Gesamt- leistung (in %)
<i>Auftragsklärung</i>	01.04.2015	30.04.2015	100,00	15.04.2015	15.07.2015	2,00
<i>Konzeptionierung</i>	01.05.2015	29.05.2015	100,00	01.07.2015	15.08.2015	3,00
<i>Auftaktworkshop + Auswertung</i>	01.06.2015	30.06.2015	100,00	16.08.2015	20.09.2015	4,00
<i>Situationsanalyse</i>	01.07.2015	28.08.2015	100,00	01.07.2015	04.05.2016	15,00
<i>Delphi-Befragung (1. Befragungsrunde)</i>	01.07.2015	01.02.2016	100,00	01.11.2015	30.08.2016	25,00
<i>Dilemmata-Ermittlung</i>	01.01.2016	01.02.2016	100,00	15.05.2016	30.05.2016	3,00
<i>Delphi-Befragung (2. Befragungsrunde)</i>	01.02.2016	29.04.2016	100,00	01.09.2016	30.11.2016	15,00
<i>Delphi-Befragung (Ergebnispräsentation)</i>	02.05.2016	31.05.2016	100,00	01.12.2016	16.12.2016	1,00
<i>Fokusgruppen- Workshops (+ Auswertung)</i>	01.06.2016	30.12.2016	50,00	17.12.2016	NV	7,00
<i>Wesentlichkeitsanalyse</i>	01.01.2017	31.01.2017	100,00	15.02.2017	25.02.2017	7,00
<i>Machbarkeitsstudie</i>	01.02.2017	28.02.2017	0,00	01.02.2017	NV	2,00
<i>Sustainability Balanced Scorecard</i>	01.03.2017	02.04.2017	80,00	26.02.2017	NV	12,00
<i>Ergebnisbericht</i>	01.04.2017	10.04.2017	100,00	01.04.2017	19.05.2017	5,00
<i>Projektabschluss- besprechung</i>	11.04.2017	12.04.2017	100,00	18.09.2017	18.09.2017	1,00
<i>Abschlussbefragung</i>	13.04.2017	28.04.2017	0,00	19.09.2017	NV	5,00

Die Datensätze aus der Tabelle 24 werden folgend in Abbildung 35 visualisiert. Die blau-gepunkteten Balken bilden die geplanten Anfangs- und Endzeiten der Arbeitspakete ab und die grünen und rotgestreiften Balken stellen den Zeitraum zwischen dem Ist-Anfang und dem Ist-Ende der Meilensteine dar. Die grünen Balkenanteile stehen dabei für den aktuellen Bearbeitungsstatus und der rotgestreifte Balkenanteil für die jeweils noch nicht erbrachte Leistung bzw. den noch nicht bearbeiteten Teil des Arbeitspakets.

Durch die verschiedenen Verbindungslinien werden die Abhängigkeiten zwischen welche Abfolge der Meilensteine im Projektprozess erforderlich ist, um eine abschließende Bearbeitung der jeweils nachgelagerten Arbeitsschritte vornehmen zu können. Bei den blauen Verbindungslinien liegt für den vorgelagerten Arbeitsschritt ein Bearbeitungsstatus von 100 % vor und bei den roten Verbindungslinien ist ein Teil der Bearbeitung noch ausstehend.

Die grün-gepunktete Linie, die am Ende des Balkenplans senkrecht verläuft, markiert das Ist-Ende des letzten Arbeitspakets und somit auch den Abschluss des gesamten Projektzeitraums. Dieser liegt demzufolge in aktualisierter Form vor und ist um die ermittelten Abweichungen zwischen den terminlichen Soll- und Vergleichsgrößen korrigiert.

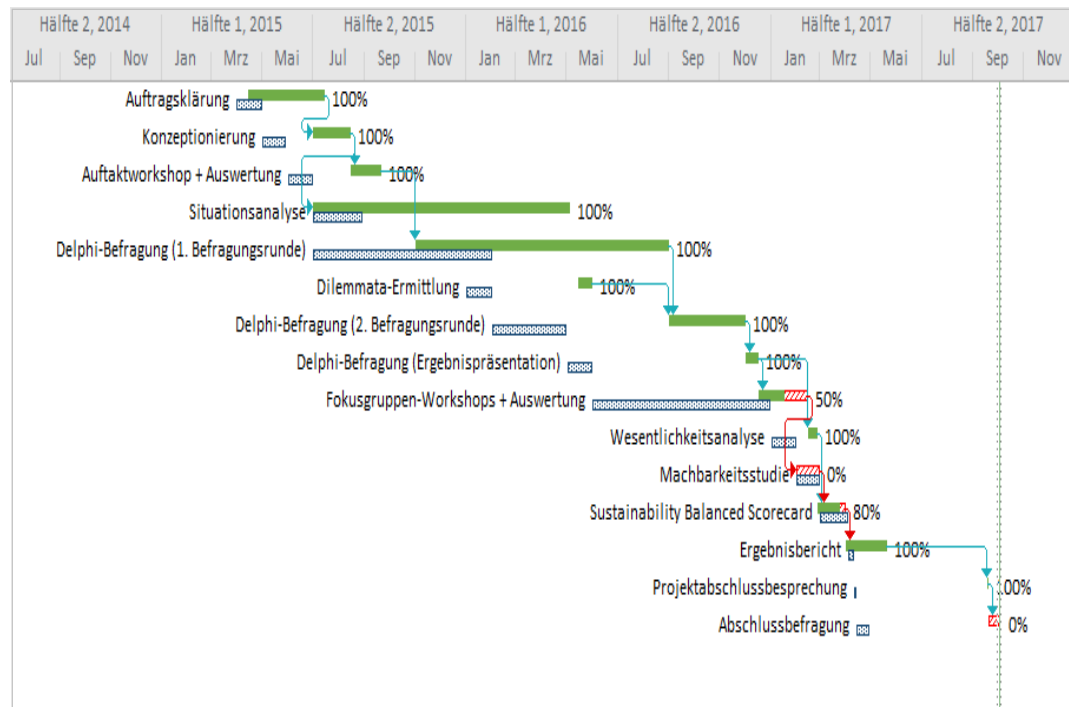


Abbildung 35: Ergebnis des zeitlichen Leistungsfortschritts des *Allos*-Forschungsprojektes in Form eines Balkenplans.

Des Weiteren wurden auch die zeitlichen Ressourcen berechnet, die erforderlich sind, um die noch ausstehenden Arbeitspakete fertigzustellen und das Forschungsprojekt erfolgreich abschließen zu können. Der zeitliche Aufwand bezieht sich dabei ausschließlich auf die Teilschritte (Arbeitspakete), die durch die externe Projektleitung und den externen Projektingenieur zu bearbeiten sind. Die gesamten zeitlichen Abweichungen, die im Balkenplan zum Leistungsfortschritt aufgeführt werden, können auf die vorzeitige Beendigung des Forschungsprojektes von Seiten der *Allos*-Gruppe zurückgeführt werden.

- **Arbeitspaket I – Fokusgruppen-Workshops + Auswertung:** Für die Durchführung der Fokusgruppendifkussion wurde ein anderthalbtägiger Workshop angesetzt. Dieser ist durch die externen Mitglieder des Projektteams vorzubereiten, zu moderieren und auszuwerten, wobei ein voraussichtlicher zeitlicher Aufwand in Höhe von 2 Tagen entsteht.
- **Arbeitspaket II – Machbarkeitsstudie:** Die Machbarkeitsstudie sollte durch die Geschäftsleitung und die Fachexperten aus den jeweiligen Funktionsbereichen erfolgen, weshalb durch die externen Mitglieder des Projektteams keine weiteren zeitlichen und/oder finanziellen Ressourcen aufzuwenden sind.
- **Arbeitspaket III – Sustainability Balanced Scorecard:** Für die Ergänzung der Sustainability Balanced Scorecard um die wesentlichen Nachhaltigkeitsindikatoren aus den Fokusgruppen-Workshops, entsteht ein voraussichtlicher zeitlicher Aufwand von 4 Tagen. Die Ausarbeitung erfolgt durch den externen Projektingenieur.
- **Arbeitspaket IV – Abschlussbefragung:** Für die Abschlussbefragung sowie deren Auswertung ist das Unternehmen *Allos* verantwortlich, weshalb durch die externen Mitglieder des Projektteams keine weiteren zeitlichen Ressourcen aufzuwenden sind.

Da die Fertigstellung der noch ausstehenden Arbeitspakete eine Veränderung der Projektergebnisse zur Folge hätte, sind eine Aktualisierung des Projektberichtes und eine erneute Durchführung der Projektabschlussbesprechung erforderlich, um das Forschungsprojekt erfolgreich abschließen zu können. Die Ausarbeitung ist dabei durch die externe Projektleitung sowie den externen Projektingenieur umzusetzen, wobei von einer Bearbeitungszeit zwischen 1 und 4 Tagen auszugehen ist.

Für die abschließende Projektbearbeitung würden somit zusätzliche Zeitressourcen in Höhe von 3 Tagen (Fokusgruppen-Workshops und Abschlussbesprechung) für die externe Projektleitung und in Höhe von 10 Tagen (Fokusgruppen-Workshops,

Sustainability Balanced Scorecard, Abschlussbericht und Abschlussbesprechung)
für den externen Projektingenieur anfallen.

Ergebnisse des Kostenvergleichs

Im Rahmen des Kostenvergleichs werden die folgenden Kostenpositionen mit den dazugehörigen Plankosten erfasst:

➤ Personalkosten/Honorare:	104.940,17 €
➤ Bearbeitungsgebühren:	9.342,55 €
➤ Mehrwertsteuer	17.723,72 €
<hr/>	
➤ Gesamtsumme	111.006,44 €

Die aufgeführten Plankosten wurden zusätzlich um Fahrtkosten ergänzt, die durch die Anreise der externen Projektleitung zum Unternehmensstandort der Allos Hof-Manufaktur GmbH angefallen sind. Über die gesamte Projektdauer sind Fahrtkosten in Höhe von 169,93 € entstanden. Diese wurden durch die Buchführung dem dritten Abrechnungszeitraum zugewiesen.

Die Gesamtkosten ergeben sich folglich aus den Plankosten sowie den zusätzlich entstandenen Fahrtkosten und belaufen sich auf insgesamt 111.176,37 € netto.

Folgend sind die Gesamtkosten in einem linearen Soll-/Ist-Vergleich aufgeführt und um die Kosten erweitert, die für die Bearbeitung der noch ausstehenden Arbeitsschritte prognostisch anfallen würden. Wie bereits im Methoden- und Ergebnisteil angeführt, werden bei der Kalkulation ausschließlich die ausgabenwirksamen Kosten berücksichtigt, da für die unternehmensintern entstehenden Kosten keine Berechnung erfolgen konnte und keine gesonderten Ausgaben erfolgten. Für die abschließende Bearbeitung des Projektes sind zusätzliche Zeitressourcen in Höhe von 3 Tagen für die externe Projektleitung und in Höhe von 10 Tagen für den externen Projektingenieur aufzuwenden. Des Weiteren ist die Bearbeitungsgebühr in Höhe von 10 % der Gesamtkosten zu berücksichtigen. Die daraus abzuleitenden Kosten setzten sich wie folgt zusammen.

➤ Personalkosten/Honorare	5.621,02 €
➤ Bearbeitungsgebühr:	1.171,52 €
➤ Mehrwertsteuer	1.290,58 €
<hr/>	
➤ Gesamtsumme	8.083,12 €

Für die zusätzliche Projektdauer würde somit eine Summe von 8.083,12 € netto anfallen.

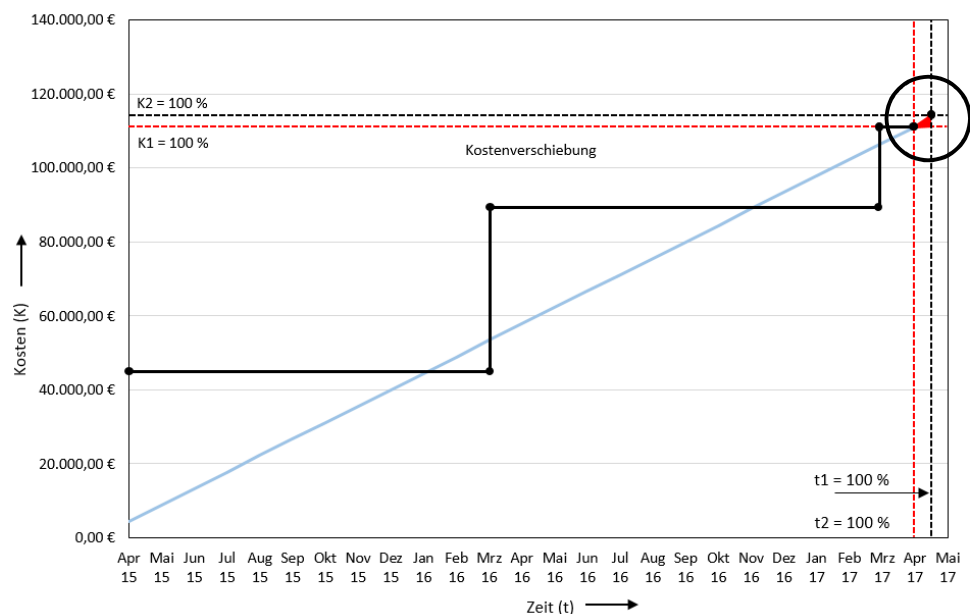


Abbildung 36: Visuelle Darstellung des Kostenvergleichs aus dem *Allos*-Forschungsprojekt.

Die schwarze Linie stellt den Plan-Kosten-Verlauf und die blaue Linie den linearen Ist-Kosten-Verlauf des Forschungsprojektes dar. Dabei bilden die rot-gestrichelten Linien die Kostengrenze (k_1) sowie die ursprüngliche Zeitgrenze (t_1) ab. Die schwarz-gestrichelten Linien visualisieren die Ist-Kostengrenze (k_2) und die Ist-Zeitgrenze (t_2), wodurch es sich bei den Zwischenräumen der rot und schwarz-gestrichelten Linien um die jeweilige Kosten- bzw. Zeitverschiebung handelt. Durch den roten Bereich am Ende des Trendverlaufs werden die zusätzlich anfallenden Kosten abgebildet, die bei einer abschließenden Bearbeitung des Projektes durch die externe Projektleitung sowie den externen Projektingenieur anfallen würden. Die Projektgesamtkosten belaufen sich unter Berücksichtigung der Projekterweiterung auf 119.259,49 €.

Ergebnisse der Ursachen-/Abweichungsanalyse

Die Ursachenanalyse für die Planabweichungen ist folgend in einer 9-Felder-Matrix abgetragen. Die Abweichungen sind dabei in personelle, technische sowie organisatorische Ursachen untergliedert, wobei diese wiederum den Kategorien „*vermeidbar*“, „*kaum vermeidbar*“ und „*nicht vermeidbar*“ zugeordnet werden.

Die Abweichungen sind aus den vorgelagerten Soll-/Ist-Vergleichen abgeleitet und die Ursachen wurden durch die externe Projektleiterin und den externen Projektingenieur prozessbegleitend erfasst. Die Bewertung hinsichtlich einer möglichen Vermeidbarkeit der Abweichungen wurde ebenfalls durch die externe Projektleiterin sowie den externen Projektingenieur im Projektverlauf vorgenommen. In Tabelle 25 werden die Abweichungen in Fettdruck und die Ursachen in kursiver Formatierung dargestellt.

Die auf dem Zeitstrahl in Abbildung 35 nach hinten verlagerten Anfangszeiten sind i. d. R. die Folge zeitverzögerter Endzeiten der jeweils vorgelagerten Arbeitspakete. Diese werden in der folgenden Matrix nicht erneut aufgeführt, da die jeweilige Ursache ausschließlich auf den Abhängigkeiten der Abfolgen einzelner Arbeitspakete beruht. Eine planorientierte Startzeit kann somit nur dann eingehalten werden, wenn auch die davorliegenden und in Abhängigkeit stehenden Arbeitspakete im Rahmen der geplanten Endzeit abgeschlossen werden.

Tabelle 25: Mögliche Ursachen für Planabweichungen beim *Allos*-Forschungsprojekt i. A. an BURGHARDT (vgl. Burghardt 2008: 531 f.).

Status	Personelle Ursachen	Technische Ursachen	Organisatorische Ursachen
Vermeid-bar	Zeitliche Dauer zur Auftragsklärung <ul style="list-style-type: none"> • <i>Uneinigkeit hinsichtlich der Verantwortlichkeiten</i> • <i>geringe Erfahrung im Bereich nachhaltiges Management</i> 	-	Zeitliche Dauer zur Auftragsklärung <ul style="list-style-type: none"> • <i>Uneinigkeit bei Leitlinienwahl</i> • <i>Kompetenzgerangel</i>
	Verringerte Teilnahme am Auftaktworkshop <ul style="list-style-type: none"> • <i>geringe Teilnahme des Managements (1 Person) (Vorbildeffekt)</i> 		Reduzierte Teilnahme am Auftaktworkshop <ul style="list-style-type: none"> • <i>Uneinigkeit bei der Terminwahl</i> • <i>personelle Engpässe</i> • <i>keine Teilnahmepflicht</i>
	Fehlende Durchführung der Fokusgruppen-Workshops <ul style="list-style-type: none"> • <i>fehlendes Projektverständnis</i> • <i>Überlastung durch Tagesgeschäft</i> • <i>wenig Commitment durch das Management</i> 		Fehlende Durchführung der Fokusgruppen-Workshops <ul style="list-style-type: none"> • <i>personelle Engpässe infolge von Umstrukturierungen</i> • <i>Uneinigkeit bei Terminwahl</i>
	Fehlende Durchführung der Abschlussbefragung <ul style="list-style-type: none"> • <i>Uneinigkeit im Management</i> • <i>wenig Erfahrung bezüglich der Durchführung von Befragungen/Auswertung</i> • <i>lange Abstimmungsprozesse</i> 		Fehlende Durchführung der Abschlussbefragung <ul style="list-style-type: none"> • <i>personelle Engpässe</i> • <i>Uneinigkeit im Management</i>
Kaum vermeid-bar	Zeitliche Dauer der Ist-Analyse <ul style="list-style-type: none"> • <i>Überlastung durch das Tagesgeschäft (Zusatzbelastung)</i> • <i>geringe Erfahrung hinsichtlich nachhaltiges Managements</i> 	Zeitliche Dauer der Ist-Analyse <ul style="list-style-type: none"> • <i>fehlende Systembasis zur Erfassung der benötigten Information für die Darstellung der Ist-Situation</i> • <i>fehlende Kennzahlen zur Beantwortung der GRI-Standardangaben</i> 	Zeitliche Dauer der Ist-Analyse <ul style="list-style-type: none"> • <i>personelle Engpässe</i> • <i>fehlende Zuständigkeiten</i> • <i>fehlende Freigaben</i> • <i>fehlende Daten/Informationen</i>
	Zeitliche Dauer der Delphi-Befragung <ul style="list-style-type: none"> • <i>Überlastungen durch das Tagesgeschäft</i> • <i>fehlende Erfahrungen im Bereich nachhaltiges Management</i> 		Zeitliche Dauer der Delphi-Befragung <ul style="list-style-type: none"> • <i>Terminabstimmungen</i> • <i>Interviewlänge</i> • <i>Face-to-face-Interviews an anderen Standorten</i> • <i>fehlende Zuständigkeiten</i>
Nicht vermeid-bar	Zeitliche Dauer zur Auftragsklärung <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fluktuation im Management</i> 	-	Reduzierte Teilnahme am Auftaktworkshop <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mitarbeiterfluktuation</i>
	Fehlende Durchführung der Abschlussbefragung <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fluktuation im Management und bei den Mitarbeitern</i> 		Ausfall der Fokusgruppen-Workshops <ul style="list-style-type: none"> • <i>Umstrukturierung</i> • <i>Fluktuation von Mitarbeitern und Management</i>
			Ausfall der Wesentlichkeitsanalyse und Machbarkeitsstudie <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ausfall infolge der fehlenden Fokusgruppen-Workshops</i>
			Eingeschränkte Erstellung der Sustainability Balanced Scorecard <ul style="list-style-type: none"> • <i>Teilbearbeitung infolge der fehlenden Fokusgruppen-Workshops</i>

5.3 Darstellung der wesentlichen Erkenntnisse aus der Teilanalyse zur Systemaufstellung (2. Teilanalyse)

Die Ergebnisdarstellung der systemischen Simulation ist in 2 Phasen untergliedert, die bereits in der Aufstellungspartitur erstellt und danach in 9 unterschiedliche Abschnitte sowie weitere Sequenzen untergliedert wurden. Dabei dient der gesamte Interpretationsprozess des Materials aus der Systemaufstellung der Reflexion dieses Forschungsprojektes.

Da infolge des Umfangs nicht sämtliche Einheiten aus der Aufstellungspartitur inhaltsanalytisch interpretiert werden können und diese in Bezug auf die Forschungsfrage auch nicht in jedem Fall aussagekräftig sind, erfolgt die Kontextanalyse ausschließlich für die sogenannten Schlüsselsequenzen – vom Interpreten als „*stimmig*“ oder „*irritierend*“ wahrgenommene Einheiten aus dem Videomaterial. In der folgenden Ergebnisdarstellung werden Sequenzen immer dann als stimmig bezeichnet, wenn die zugeschriebenen Interpretationen mit dem bestehenden Vorwissen des Interpreten über die *Allos*-Gruppe übereinstimmen oder diese tangieren. Bei irritierenden Sequenzen hingegen wird versucht die bisherigen Wissensstrukturen aufzubrechen, um aus dem Material neue Erkenntnisse ableiten zu können. Die Schlüsselsequenzen werden folgend um eine Visualisierung der jeweiligen Aufstellungsbilder (Position der Repräsentanten) erweitert, um die Ergebnisse in möglichst verständlicher und nachvollziehbarer Form abzubilden. Für die Analyse der Simulation wurde die narrative Erzählform gewählt. Die Beschreibung des Systems erfolgt dabei ausschließlich aus der Kameraperspektive (siehe auch Abbildungen in den einzelnen Abschnitten) und nicht aus der Sicht der jeweiligen Elemente.

Im Anschluss an die einzelnen Abschnitte wurden aus den Erkenntnissen der systemischen Simulation (Hypo-)thesen abgeleitet. Diese beziehen sich auf das gesamte Material eines Abschnitts, womit die einzelnen Schlüsselsequenzen im Verbund betrachtet werden. In Einzelfällen wurden auch Informationen aus nachgelagerten Abschnitten in die (Hypo-)thesen-Generierung einbezogen, da diese eine gewisse Parallelität hinsichtlich ihrer inhaltlichen Ausrichtung aufweisen. Dabei ist anzumerken, dass durch die aufgestellten Behauptungen nicht

auf die Allgemeinheit geschlossen werden kann, sondern, dass diese ausschließlich als hypothetische Belege in Bezug auf das Forschungsprojekt herangezogen werden.

5.3.1 Erkenntnisse aus dem Abschnitt I der Aufstellungspartitur (Phase I)

Der *Partizipationsgedanke* wird dazu eingeladen, sich einen für ihn stimmigen Platz im System zu suchen und sich zur *Nachhaltigkeitsleistung* zu positionieren. Er wirkt bei seiner Platzwahl sehr konzentriert, umkreist die *Nachhaltigkeitsleistung* mehrfach und betrachtet diese von ihren unterschiedlichen Seiten, wobei er angibt: „*Die Felder abzulaufen [...], weil jeder Winkel eine andere Seite aufhält [...] F (Nachhaltigkeitsleistung) fühlt sich von allen Seiten anders an*“ (Abschnitt I; 14, 15, 16). Dabei beschreibt er die Vorderseite der *Nachhaltigkeitsleistung* als die Perspektive, von der aus sich die *Nachhaltigkeitsleistung* präsentiert, die hintere Seite als etwas Liebevolleres und Vertrautes und die rechte Seite als etwas: „*Sehr Hässliches [...] eine Sache, die F (Nachhaltigkeitsleistung) gar nicht zeigen möchte [...] so ein richtiger Abgrund*“ (Abschnitt I; 21, 22, 23, 25). Der *Partizipationsgedanke* empfindet die Vorderseite der *Nachhaltigkeitsleistung* als durchaus authentisch, aber auch maskiert und hält es für am besten, sich mit Blick auf die Vorderseite dieser zu positionieren. Da er die rechte Seite der *Nachhaltigkeitsleistung* jedoch für interessanter hält, entschließt er sich dafür, an der rechten Seite der *Nachhaltigkeitsleistung* stehen zu bleiben.

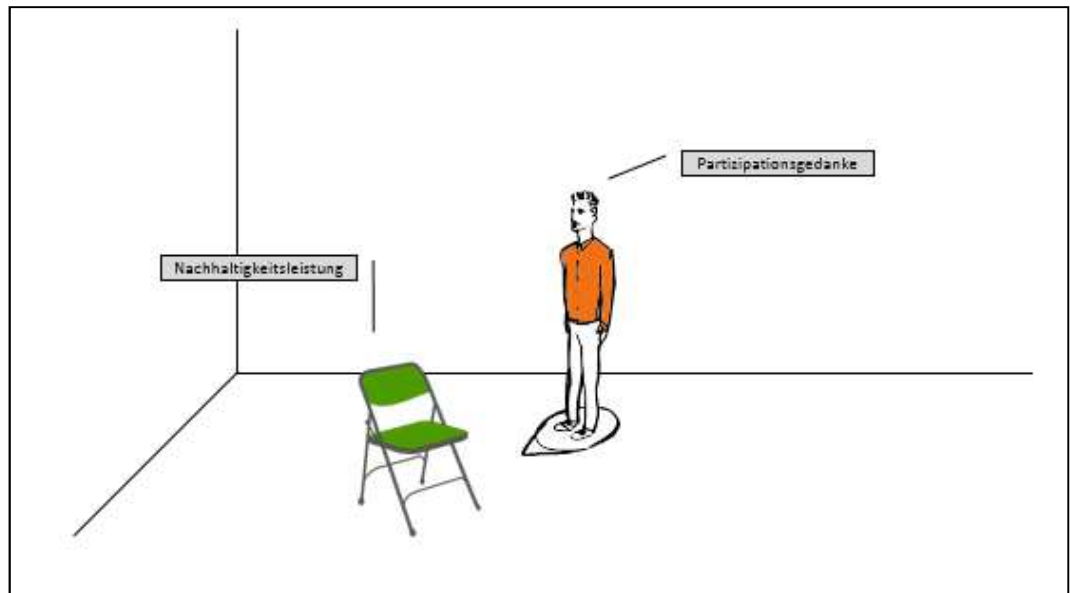


Abbildung 37: Aufstellungsbild des Abschnitts I der Aufstellungspartitur (Ende des ersten Abschnitts).

Bildhaft beschreibt er diese Seite als einen Kristall, der zu Boden gefallen ist oder als alte Kerzen, in denen strukturelle Brüche auftreten. Diese beeinflussen zwar nicht die Form des Gegenstandes, bei genauerer Betrachtung sind jedoch kleinere Bruchstellen erkennbar, die wie Fleischverletzungen wirken: „*Fast schon eitrig, etwas was stinkt, wofür man sich schämen kann*“ (Abschnitt I; 44, 45). Die *Nachhaltigkeitsleistung* wird vom *Partizipationsgedanken* jedoch nicht als menschlich oder als ein Zustand wahrgenommen, sondern als etwas, das einen Vorgang auslöst, weshalb im *Partizipationsgedanken* ein Gehen und Bewegen entsteht. Dieses führt ihn durch ein Labyrinth aus Verletzungen zu einem durch die Struktureigenschaften der *Nachhaltigkeitsleistung* versteckten Kern. Der *Partizipationsgedanke* beschreibt dies aber nicht als eigeninitiierten Suchprozess, sondern als Bereitschaft und Offenheit sich von der *Nachhaltigkeitsleistung* durch die Struktur leiten zu lassen: „*F (Nachhaltigkeitsleistung) versteckt es nicht [...] die Wahrnehmung, wie ich F (Nachhaltigkeitsleistung) wahrnehme [...] wenn ich nicht dazu bereit bin es zu finden, dann übersieht man dieses Versteck*“ (Abschnitt I, 78 - 80). Des Weiteren beschreibt der *Partizipationsgedanke* die Verbindung zur *Nachhaltigkeitsleistung* als etwas Wichtiges und Familiäres, ähnlich einem Bruder, jedoch nicht als Lösung für die strukturellen Brüche. Auch empfindet der *Partizipationsgedanke* die *Nachhaltigkeitsleistung* trotz der Verletzungen als das stärkere Element.

Schlüsselsequenz I (Abschnitt I):

Die verschiedenen Seiten der *Nachhaltigkeitsleistung* sowie die durch den *Partizipationsgedanken* beschriebenen Eigenschaften dieser (präsentierend, liebevoll und hässlich/verletzt) werden als äußerst stimmig wahrgenommen, insbesondere unter Berücksichtigung der Initialisierungsphase des Forschungsprojektes. Ein erster Interpretationsansatz wäre, dass das „präsentierende“ bzw. „maskierte“ Drittel der *Nachhaltigkeitsleistung* den Vergleich zwischen den GRI- und SAFA-Leitlinien darstellt, der im Rahmen des Forschungsprojektes dem *internen Managementteam* und der Geschäftsführung der *Allos-Gruppe* durch das *externe Projektteam* vorgestellt wurde. Die „Maskierung“ wird in diesem Zusammenhang als spezifisch konstruiertes Regelwerk (Orientierungspunkte bei der Umsetzung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung) gedeutet, welches zur Messung und Kommunikation der *Nachhaltigkeitsleistung* in Form einer einheitlichen Indikatorenübersicht herangezogen wird. Dabei können die Leitlinien auf eine bestimmte Branche ausgerichtet sein, wie z. B. bei den SAFA-Guidelines, deren Fokus auf dem Agrar- und Lebensmittelsektor sowie der Fischereiwirtschaft liegt (vgl. Food and Agriculture Organization of the United Nations 2014: S. 5), oder zusätzlich in verschiedene Schwerpunktbereiche untergliedert werden, wie z. B. die Sector Disclosures der GRI (vgl. GRI 2019 b). Ein weiterer Interpretationsansatz wäre, dass das finale Reporting am Ende des Berichterstattungsprozesses ebenfalls dem präsentierenden Drittel der *Nachhaltigkeitsleistung* zugeordnet werden kann, da eine abschließende Kommunikation der *Nachhaltigkeitsleistung* (Berichterstattung und ggf. auch Nachhaltigkeitszertifizierung) an die internen und externen Unternehmensumwelten erfolgt – Präsentation der Nachhaltigkeitsleistung. Sollte dies der Fall sein, erscheint auch die ursprünglich Tendenz des *Partizipationsgedankens* äußerst stimmig, sich mit dem Blick auf die Vorderseite der *Nachhaltigkeitsleistung* zu positionieren, da dem *Partizipationsgedanken* im Rahmen des Forschungsprojektes der Stakeholderdialog immanent ist.

Schlüsselsequenz II (Abschnitt I):

Die vom *Partizipationsgedanken* als „liebevoll“ und „vertraut“ empfundene Seite der *Nachhaltigkeitsleistung* kann als die stringente Einbindung der Stakeholder in den Umsetzungsprozess des Forschungsprojektes interpretiert werden – Integration

der Partizipation in den Methodenprozess. Der *Partizipationsgedanke* sagt aus: „*Man möchte sich daran stützen oder dranhängen*“ (Abschnitt I; 20, 21) und stützt sich mit den Händen auf die Rückseite der *Nachhaltigkeitsleistung*. Der *Partizipationsgedanke* setzt daraufhin seine Bewegung im System fort, was wiederum so interpretiert werden kann, dass der Partizipationsgedanke auch in den übrigen zwei Seiten der *Nachhaltigkeitsleistung* eine relevante Funktion besetzt. In Bezug auf das „maskierte“ Drittel könnte der *Partizipationsgedanke* möglicherweise bei der Auswahl eines für das Unternehmen adäquaten und durch die Anspruchsgruppen akzeptierten Reportingstandards Berücksichtigung finden. Somit würde der Stakeholderdialog bereits in der Planungsphase Anwendung finden und nicht erst bei der leitlinienspezifischen Auswahl der Nachhaltigkeitsindikatoren.

Schlüsselsequenz III (Abschnitt I):

Das als „*hässlich*“ und „*verletzt*“ beschriebene Drittel der *Nachhaltigkeitsleistung* kann als Interpretationsraum der G4-Leitlinien gedeutet werden, dem mithilfe des partizipativen (methodischen) Vorgehens aus dem Forschungsprojekt entgegengewirkt werden soll. Insbesondere für die Einbeziehung von Stakeholdern wird in den G4-Leitlinien kein einheitliches und transparentes Verfahren gefordert bzw. vorgegeben, wodurch die Möglichkeit besteht, „*vorsätzlich*“ nicht alle relevanten Anspruchsgruppen im Berichterstattungsprozess zu berücksichtigen. Auch der Auswahlprozess relevanter Stakeholder sowie die Einbindung dieser in die Verfahren zur Identifikation wesentlicher Berichtsinhalte sind zwar grundsätzlich darzustellen, es ist jedoch nicht erforderlich, diese in vollständig transparenter Form zu erläutern. Die Möglichkeit einer individuellen Interpretation der „*Grundsätze zur Bestimmung der Berichtsinhalte*“ (vgl. GRI 2013b: 9-16) kann somit auch als eine Art Labyrinth gedeutet werden, in dem sich zum einen der Anwender der Leitlinien bewegt, während er den Nachhaltigkeitsbericht vorbereitet oder verfasst. Zum anderen benötigt auch der Rezipient des Berichts Orientierungspunkte, um die für ihn relevanten Informationen abrufen, bewerten und ggf. als Referenzwerte heranziehen zu können. Das beschriebene Bild der Verletzungen, welches laut des *Partizipationsgedankens* auch mit einem gewissen Schamgefühl behaftet ist: „*Etwas was stinkt, wofür man sich schämen kann*“ (Abschnitt I; 44, 45), kann somit als die legitimierte Intransparenz innerhalb der

G4-Leitlinien interpretiert werden, die von Organisationen bei der Erstellung ihrer Nachhaltigkeitsberichte bis an die bestehenden Grenzen, also klar definierte Vorgaben ausgeschöpft werden kann. Als Beispiel hierfür können u. a. die Nachhaltigkeitsberichte der BAYER AG sowie der REWE-GROUP angeführt werden. In diesen werden zwar die relevanten Stakeholdergruppen genannt, jedoch keine weiteren Spezifizierungen der Repräsentanten bspw. in einem Übersichttableaus vorgenommen. Auch der Einbindungsprozess der Anspruchsgruppen wird lediglich in Form der angewendeten Methodik sowie des variierenden Interaktionsgrades abgebildet (vgl. vgl. Rewe Group 2017: 21 ff., Bayer 2015: 57 f., 81-85). Ob also tatsächlich alle relevanten Anspruchsgruppen in den Berichterstattungsprozess eingebunden wurden oder ob ggf. dem Unternehmen gegenüber kritisch eingestellte Stakeholder (weitestgehend) aus dem Prozess eliminiert wurden, ist aus den veröffentlichten Berichten nicht vollständig ersichtlich. Die Möglichkeit von Verstößen gegen die Einbindung relevanter Anspruchsgruppen ist somit durchaus denkbar und kann als Verletzung der Nachhaltigkeitsleistung interpretiert werden, während parallel die grundsätzlichen Strukturen der Leitlinien und der Nachhaltigkeitsberichte erhalten bleiben: „*Als würde eine Glaskugel runterfallen und sie ist danach, also vielleicht gesprungen [...] Sie ist noch immer rund, aber innendrin ist sie gesprungen*“ (Abschnitt I; 101 - 103). Im Rahmen des Forschungsprojektes erfolgte eine stringente und umfassend dokumentierte Einbindung der Anspruchsgruppen, um die Möglichkeit eines intransparenten Reportingprozesses zu minimieren, wenn nicht gar auszuschließen. Die Platzierung des *Partizipationsgedankens* an der verletzten und hässlichen Seite der *Nachhaltigkeitsleistung* kann somit als äußerst stimmig wahrgenommen werden.

Schlüsselsequenz IV (Abschnitt I):

Ebenfalls stimmig wirkt die Aussage des *Partizipationsgedankens*, in der er die *Nachhaltigkeitsleistung* als Familienmitglied, aber auch als das stärkere Element im System beschreibt. Da die primäre Zielsetzung des Forschungsprojektes die „*Ermittlung und Auswahl von Nachhaltigkeitsindikatoren zwecks Vorbereitung eines Nachhaltigkeitsreportings*“ ist, kann davon ausgegangen werden, dass die *Nachhaltigkeitsleistung* ein zentrales Element im System darstellt. Die Einbindung der Anspruchsgruppen (Partizipation) wird zwar in einem Großteil der

Prozessschritte berücksichtigt, ist dabei jedoch eher als eine Art Gütekriterium zu verstehen. Ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen der *Nachhaltigkeitsleistung* und dem *Partizipationsgedanken* ist im Forschungsprojekt somit durchaus gegeben, wobei die Ermittlung und Auswahl von Nachhaltigkeitsindikatoren und damit die Ermittlung der *Nachhaltigkeitsleistung* die grundlegende Ausrichtung des Gesamtprozesses ausmacht.

These I zu Abschnitt I: *Die Nachhaltigkeitsleistung des Forschungsprojektes setzt sich aus verschiedenen Dimensionen zusammen, wobei diese in eine interpretative, eine präsentierende, eine partizipative sowie eine stakeholderorientierte Seite untergliedert werden können. Die Analyse zeigt, dass der eigentliche Kern der Nachhaltigkeitsleistung durch das interne Managementteam an der interpretativen Seite bestimmt wird und nicht durch die G4-Leitlinien der GRI. Da der Partizipationsgedanke eine starke Verbindung zum partizipativen Teil der Nachhaltigkeitsleistung verspürt, die übrigen Seiten aber ebenfalls für interessant hält, ist davon auszugehen, dass der partizipative Methodenprozess die partizipative Seite der Nachhaltigkeitsleistung repräsentiert, welche wiederum in Form von Kausalitätsketten die übrigen Teile beeinflusst.*

These II zu Abschnitt I: *Die Einbindung der Stakeholder in Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse sollte bereits mit der Planungsphase des Projektes erfolgen und nicht erst im Rahmen der Initialisierungsphase. Zum einen kann dadurch das Projektverständnis verbessert werden und zum anderen können die Stakeholder den Projektablauf aktiv mitgestalten und an ihren Bedürfnissen ausrichten. Somit kann angenommen werden, dass die vorzeitige Einbindung von Stakeholdern für mehr Stabilität bei der Umsetzung des Methodenprozesses sorgt.*

These III zu Abschnitt I: *Damit sich sowohl der Anwender als auch die verschiedenen Rezipienten bei der Verwendung der G4-Leitlinien nicht in der Vielfalt möglicher Ausgestaltungsoptionen verlieren (Erleichterung von Abstimmungen, Zeitersparnis, Verständnisförderung etc.), ist der Interpretationsraum der G4-Leitlinien (Dialogverfahren, Berichtsinhalte etc.) im Vorfeld der Projektumsetzung auf ein übersichtliches Maß zu reduzieren. Dies kann bspw. auf der Grundlage einer Stärken- und Schwächen-Analyse (Potenzial- und Konkurrenzanalyse) sowie einer SWOT-Analyse erfolgen.*

5.3.2 Erkenntnisse aus dem Abschnitt II der Aufstellungspartitur

Der *Aufstellungsleiter* lädt das *externe Projektteam* dazu ein, in seine Selbstwahrnehmung zu gehen und sich einen stimmigen Platz im System zu suchen. Der *Partizipationsgedanke* verfolgt das *externe Projektteam*, stellt sich diesem in den Weg und versucht es dadurch in seinem Bewegungsfeld einzuschränken. Der *Partizipationsgedanke* schaut auf die linke Seite der *Nachhaltigkeitsleistung* und sagt: „*Ich möchte nicht, dass B (externes Projektteam) von hier guckt [...] Weil ich gerne dir das zeigen möchte, was ich gesehen habe*“ (Abschnitt II; 114, 115, 117). Dabei zeigt der *Partizipationsgedanke* auf die rechte Seite der *Nachhaltigkeitsleistung*. Das *externe Projektteam* folgt dem Wunsch des *Partizipationsgedankens*, woraufhin dieser nervös hin und her wandert und angibt: „*Jetzt muss ich das auch noch kontrollieren und überprüfen, ob sie das sieht*“ (Abschnitt II; 119, 121).

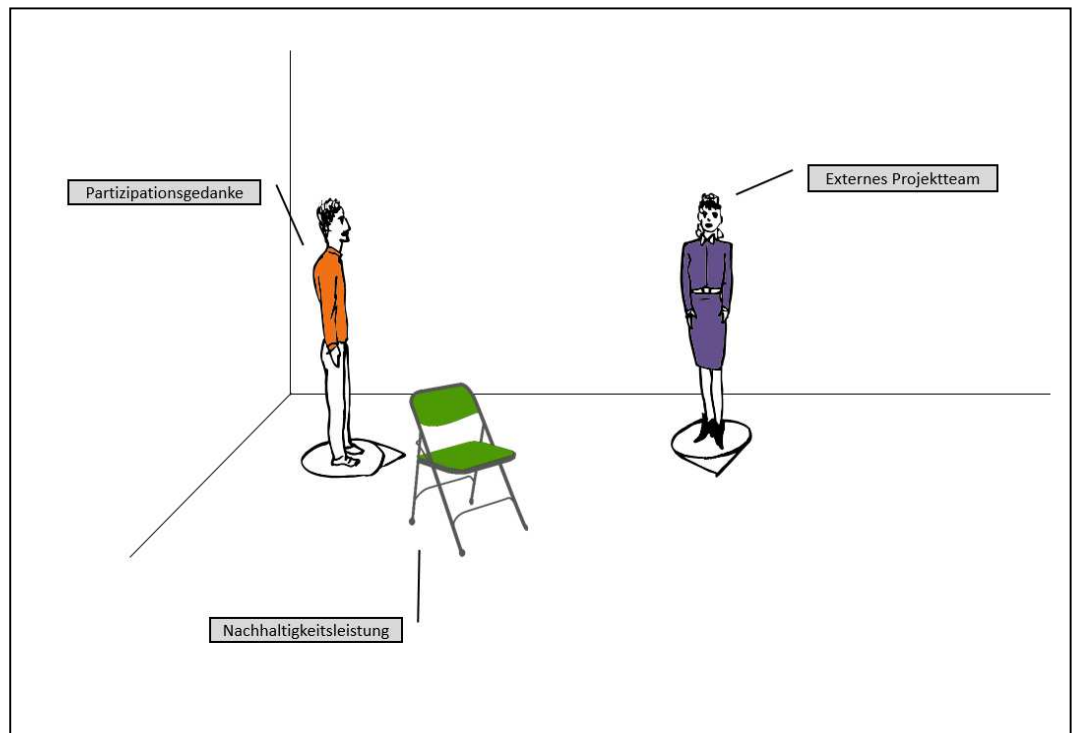


Abbildung 38: Zwischenpositionierung im Abschnitt II der Aufstellungspartitur.

Schlüsselsequenz I (Abschnitt II):

Nachdem sich das *externe Projektteam* im System positioniert hat, erfragt der Aufstellungsleiter das Befinden des Elements. Das *externe Projektteam* wirkt unschlüssig: „Zu Anfang war ich sehr neugierig auf F (*Nachhaltigkeitsleistung*) und wollte F (*Nachhaltigkeitsleistung*) erstmal erkunden. Aber es hatte auch irgendwas Unbekanntes, was mit Risiko behaftet war. Und eigentlich war es ganz angenehm, als A (*internes Managementteam*) sich dann mir in den Weg gestellt hat. Weil A (*internes Managementteam*) was Vertrautes ist, was Nettes, was Freundliches und überhaupt nichts Bedrohliches. Aber irgendwie hat es mich trotzdem gestört, dass A (*internes Managementteam*) dazukam. Weil ich ja F (*Nachhaltigkeitsleistung*) erstmal sehen wollte. Aber egal wo ich hinging, A (*internes Managementteam*) hat sich immer in den Weg gestellt, als würde F ihm gehören, hatte ich das Gefühl“ (Abschnitt II; 123 - 132). Diese Schlüsselsequenz wirkt äußerst stimmig, da in der Konzeption (vertraglich vereinbarte Aufgabenstellung und Leistungsumfang) des Forschungsprojektes die einzelnen Prozessschritte sowie das methodische Vorgehen bereits vor der Auswahl des Zertifizierungsstandards mit der *Allos-Gruppe* vereinbart wurden. Ein Interpretationsansatz wäre, dass sich das *externe Projektteam* gerne intensiver mit den unterschiedlichen Leitlinien und deren Anforderungen an die Partizipation

auseinandergesetzt hätte, bevor die Konzeption vertraglich festgelegt wird. Da die Auswahl der Leitlinien jedoch durch die Geschäftsführung von *Allos* in die Initialisierungsphase des Forschungsprojektes verschoben wurde und die Konzeption einen wesentlichen Bestandteil der Vertragsbedingungen ausmacht, war eine vorgelagerte Analyse der Zertifizierungsstandards in Bezug auf die Ausgangssituation und Zielsetzung von *Allos* durch das *externe Projektteam* nur bedingt möglich. Anknüpfend an diesen Interpretationsansatz wird auch die Reaktion des *Partizipationsgedankens* auf die Platzsuche des *externen Projektteams* als durchaus stimmig wahrgenommen, da davon ausgegangen werden kann, dass der bereits methodisch vorstrukturierte *Partizipationsgedanke* einen spezifischen Blick auf die *Nachhaltigkeitsleistung* fordert bzw. bestimmte Sichtweisen einschränkt oder sogar eliminiert. Dies wird auch durch die Aussagen des *externen Projektteams* bestärkt: „*Hier stehe ich auf der falschen Seite, ich muss da rüber* (das externe Projektteam geht zur linken Seite der Nachhaltigkeitsleistung) [...] *da ist es, als würde F (Nachhaltigkeitsleistung) auf dem Kopf stehen* (zeigt auf die rechte Seite der Nachhaltigkeitsleistung) [...] *ist F (Nachhaltigkeitsleistung) gerade spiegelverkehrt*“ (Abschnitt II; 134-137). Am Ende der Schlüsselsequenz liegt die Orientierung des *externen Projektteams* auf dem *Partizipationsgedanken* und nicht mehr auf der *Nachhaltigkeitsleistung*: „*Ich will lieber A (internes Managementteam) angucken* [...] *ich will F (Nachhaltigkeitsleistung) gar nicht mehr sehen*“ (Abschnitt II; 143-145), womit die Eigenschaften der *Nachhaltigkeitsleistung* und somit auch des Zertifizierungsstandards (Auswahl einer geeigneten Maskierung) ausschließlich über den *Partizipationsgedanken* als Schnittstelle selektiert werden.

Schlüsselsequenz II (Abschnitt II):

Auch in dieser Schlüsselsequenz versucht der *Partizipationsgedanke* das *externe Projektteam* zu überreden, die *Nachhaltigkeitsleistung* aus einer bestimmten Perspektive zu betrachten: „*Du musst von der Seite gucken* (zeigt auf die rechte Seite der Nachhaltigkeitsleistung) [...] *du kannst mich ja auch angucken, wenn du da stehst* (zeigt auf die rechte Seite der Nachhaltigkeitsleistung) [...] *Aber trotzdem habe ich das Bedürfnis, dir irgendwie etwas an F (Nachhaltigkeitsleistung) zu zeigen*“ (Abschnitt II; 151, 153, 173-175). Abschließend bietet der *Partizipationsgedanke* dem *externen Projektteam* an, sich mit der

Nachhaltigkeitsleistung zu verbinden: „Wenn ich in *F* (*Nachhaltigkeitsleistung*) reinkrieche, dann müsstest du ja gucken“ (Abschnitt II; 165, 166). Dafür fordert er das *externe Projektteam* jedoch dazu auf, die *Nachhaltigkeitsleistung* aus der von ihm vorgegebenen Perspektive zu betrachten, was in Anlehnung an die vorherige Schlüsselsequenz sowie den im Forschungsprojekt bereits vordefinierten *Partizipationsgedanken* als durchaus stimmig wahrgenommen wird.

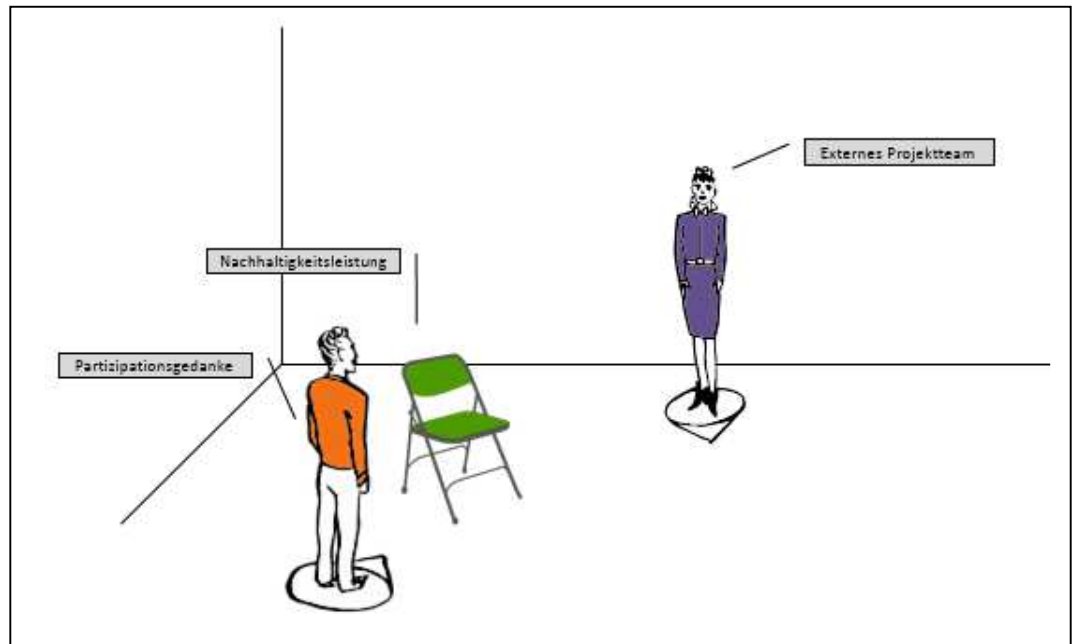


Abbildung 39: Aufstellungsbild des Abschnitts II der Aufstellungspartitur (Ende des zweiten Abschnitts).

Schlüsselsequenz III (Abschnitt II):

Sowohl der *Partizipationsgedanke* als auch das *externe Projektteam* sagen aus, dass der Weg vom *externen Projektteam* zum *Partizipationsgedanken* nur über die *Nachhaltigkeitsleistung* erfolgen kann. Das *externe Projektteam* gibt an: „*F* ist auch richtig, so räumlich zwischen uns, wie eine Barriere“ (Abschnitt II; 186, 187) und der *Partizipationsgedanke* äußert: „Der Weg zu mir führt über *F* (*Nachhaltigkeitsleistung*)“ (Abschnitt II; 189). Interessant an dieser Sequenz ist, dass das *externe Projektteam* die *Nachhaltigkeitsleistung* als relevant wahrnimmt, um eine Verbindung zum *Partizipationsgedanken* aufbauen zu können. Ein Interpretationsansatz wäre, dass die maskierte Seite der *Nachhaltigkeitsleistung* als Leitlinie verstanden wird (siehe auch Schlüsselsequenz I) durch die spezifischen Anforderungen an den *Partizipationsgedanken* gestellt werden, bspw. in Form von

Vorgaben zur Stakeholdereinbindung. Es könnte somit sein, dass eine Abstimmung zwischen dem vordefinierten *Partizipationsgedanken* und der *Nachhaltigkeitsleistung* erforderlich ist, um die Anforderungen beider Elemente erfüllen zu können. Diese Sequenz zeigt somit eine neue Perspektive auf, in der nicht nur die Leitlinienwahl vom *Partizipationsdenken* beeinflusst wird, sondern in der ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis zwischen den zwei Elementen besteht. Interpretiert könnte diese Sequenz aussagen, dass sich das *externe Projektteam* an der Auswahl eines geeigneten Rahmenwerks beteiligen sollte, um den vordefinierten *Partizipationsgedanken* im Forschungsprojekt vollständig berücksichtigen zu können bzw. dieses anzupassen.

These I zu Abschnitt II: *Starre Vertragsinhalte reduzieren die im Forschungsprojekt benötigte Flexibilität, um im Projektverlauf adäquat auf auftretende Anforderungen und Veränderungen reagieren zu können, die bisher keinen Bestandteil des Methodenprozesses darstellen. Die Analyse zeigt, dass zudem eine projektbegleitende Anpassung des im Vorfeld vertraglich festgelegten Vorgehens erforderlich ist, um den Fokus aller Beteiligten auf das Projektziel ausgerichtet zu halten und, um die Chance auf eine erfolgreiche Umsetzung des Forschungsprojektes zu erhöhen.*

5.3.3 Erkenntnisse aus dem Abschnitt III der Aufstellungspartitur

Das *interne Managementteam* und die *Mitarbeiter der Allos-Gruppe* werden dazu eingeladen, in ihre Selbstwahrnehmung zu gehen und sich einen stimmigen Platz im System zu suchen. Der *Partizipationsgedanke* und das *externe Projektteam* haben die Möglichkeit auf die neuen Elemente im System zu reagieren. Die *Mitarbeiter von Allos* wenden sich dem *externen Projektteam* zu und das *interne Managementteam* positioniert sich mit Blick auf die „verletzte/hässliche“ Seite der *Nachhaltigkeitsleistung* sowie die *Mitarbeiter der Allos-Gruppe*. Dabei wirkt das *interne Managementteam* in seiner Platzwahl unschlüssig und bewegt sich auch noch weiter im System, nachdem das *externe Projektteam* und der *Partizipationsgedanke* bereits damit begonnen haben ihre Wahrnehmung zu äußern.

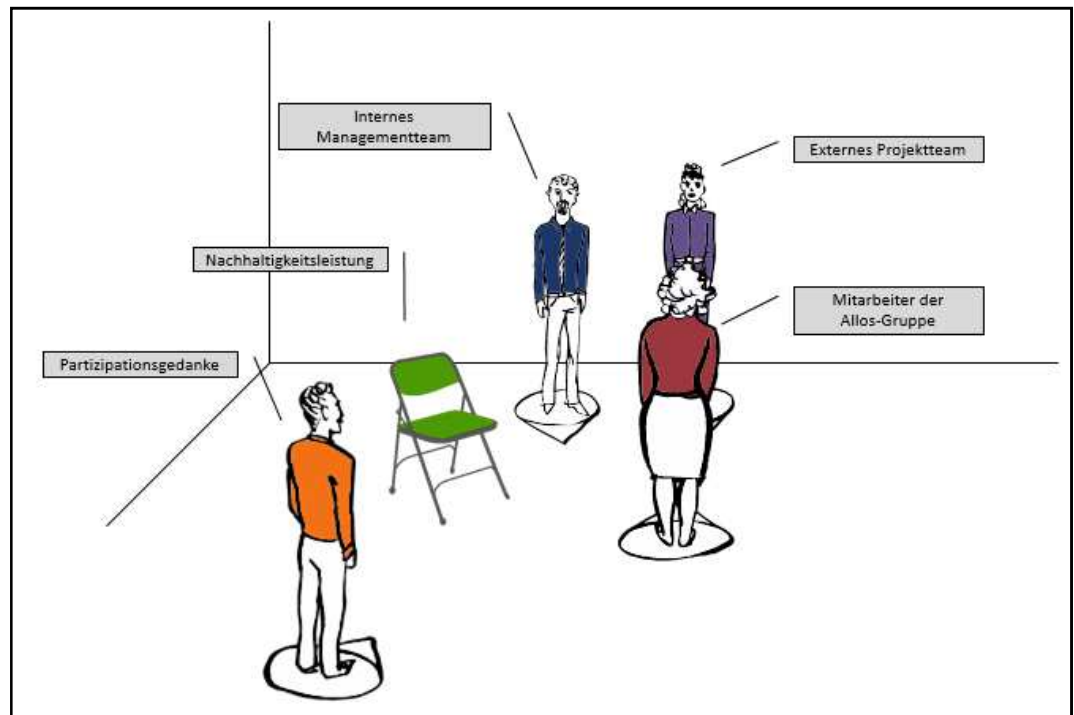


Abbildung 40: Aufstellungsbild des Abschnitts III der Aufstellungspartitur (Ende des dritten Abschnitts).

Schlüsselsequenz I (Abschnitt III):

Der *Partizipationsgedanke* beschreibt die *Nachhaltigkeitsleistung* als: „Projekt, dass man gebaut hat, und jetzt will man es präsentieren und jetzt guckt man wer würdig ist, sich das anschauen zu dürfen“ (Abschnitt III; 202-204). Des Weiteren sagt der *Partizipationsgedanke* aus, dass das *interne Projektteam* engagiert und interessiert ist und: „Dem kann man F (*Nachhaltigkeitsleistung*) anvertrauen“ (Abschnitt III; 201). Interessant an dieser Sequenz ist, dass die *Nachhaltigkeitsleistung* als Projekt bezeichnet wird, wobei die Aussage des *Partizipationsgedankens* in Bezug auf die empfundene Selektierung, dem Projekt würdig sein, als irritierend wahrgenommen wird. Ein Interpretationsansatz wäre, dass die „Würdigung“ den im Auftaktworkshop ermittelten „Stake“ (Repräsentativität) der einzelnen Anspruchsgruppen darstellt. Somit besteht die Möglichkeit, dass aus Sicht des *Partizipationsgedankens* einzelne Stakeholdergruppen im Forschungsprojekt eine zu große oder geringe Aufmerksamkeit zugeschrieben wurde. Ein weiterer Interpretationsansatz wäre, dass die Einladung ausgewählter Mitarbeiter für den Auftaktworkshop ebenfalls eine Art „Würdigung“ darstellt. Diese Form der Einbindung ist gemäß einschlägiger Literatur zwar durchaus adäquat (vgl. Krüger/Bach 2014: 311;

Künkel 2016: 127), bedarf aus der Perspektive des *Partizipationsgedankens* jedoch möglicherweise einer Korrektur.

Die Sympathie des Partizipationsgedankens für das interne Managementteam erscheint unter Berücksichtigung der Funktionen und Aufgaben, die in Bezug auf einen Wandlungsprozess an das Management gestellt werden, als durchaus stimmig. Da das Management von *Allos* im Verlauf des Forschungsprojektes jedoch einer hohen Fluktuation unterlag und nur ein geringes Commitment (fehlende Freigaben bei Entscheidungen, Uneinigkeiten bei der Terminfindung, geringe Teilnahme an Besprechungen/Workshops etc.) in die einzelnen Prozessschritte eingebracht wurde, stellt sich die Frage, ob die Einschätzung durch den *Partizipationsgedanken* ggf. als Appell zu verstehen ist, dem *internen Managementteam* infolge seiner orientierungs- und erfolgsrelevanten Position mehr Aufmerksamkeit entgegen zu bringen (Steigerung des Engagement des Managements bzw. Mindestmaß an Commitment sichern). Es könnte sich bei der Aussage somit auch um eine Beschreibung prototypischer Eigenschaften eines *Managementteams* handeln und weniger um das reell nach außen getragene und wahrgenommene Verhalten des *internen Managementteams* von *Allos*.

Schlüsselsequenz II (Abschnitt III):

Das *externe Projektteam* äußert einen Geistesblitz und sagt aus, dass C (internes Managementteam): „*So wie ein Geist hier herumspukt, als sei er etwas Vergangenes*“ (Abschnitt III, 205, 206). Des Weiteren beschreibt es den *Partizipationsgedanken* als das Gegenwärtige und die *Mitarbeiter* als: „*Das Zukünftige und etwas Junges [...] Vielleicht repräsentierst du auch F (Nachhaltigkeitsleistung), so das gegenwärtige (zeigt auf den Partizipationsgedanken), das vergangene (zeigt auf das interne Managementteam), das zukünftige F (Nachhaltigkeitsleistung) (zeigt auf die Mitarbeiter)*“ (Abschnitt III; 207-211). Ein Interpretationsansatz wäre, dass das *externe Projektteam* eine veränderbare *Nachhaltigkeitsleistung* beschreibt oder eine *Nachhaltigkeitsleistung*, die sich unter der Berücksichtigung eines Unternehmenskontextes im Zeitverlauf verändert. Die Beschreibung der *Mitarbeiter* als die künftige *Nachhaltigkeitsleistung* kann in diesem Zusammenhang auch als die Einbindung der *Mitarbeiter* in den Entwicklungs- und Implementierungsprozess des

Nachhaltigkeitszielsystems verstanden werden, womit die Schlüsselsequenz als äußerst stimmig wahrgenommen wird. Der Partizipationsgedanke hingegen empfindet das Bild als: „*Das Gegenteil von Zusammenarbeit*“ (Abschnitt III; 207), sagt aus, dass die *Mitarbeiter* nicht die *Nachhaltigkeitsleistung* darstellen und belacht das Konstrukt empört. Hierbei kann ggf. erneut die Kritik an der Relevanz einzelner *Mitarbeiter* (interner Stakeholder) bzw. die Würdigung dieser aufgegriffen werden, die bereits in der Schlüsselsequenz I (Abschnitt III) als Interpretation angeführt wurde. Hier wäre interessant zu überprüfen, welche bzw. ob eine Adaption erforderlich/möglich ist, damit der *Partizipationsgedanke* die *Mitarbeiter* als die künftige *Nachhaltigkeitsleistung* anerkennt.

Die Beschreibung des *internen Managementteams* als „*herumspukender Geist*“ und „*etwas Vergangenes*“ wird sowohl im Verbund, als auch in der Form isolierter Aussagen als äußerst stimmig empfunden. Die geisterhafte Wirkung des *internen Managementteams* kann dabei als organisationales Regelwerk bzw. als höhere Instanz in der Unternehmensgruppe *Allos* interpretiert werden, durch die bspw. bindende Verhaltensregeln sowie Erwartungen und Wertvorstellungen top-down in die verschiedenen Funktionsbereiche der Organisation getragen werden. Der Vergleich des *internen Managementteams* mit der vergangenen *Nachhaltigkeitsleistung* kann als bereits abgeschlossener Auswahlprozess in Bezug auf die Leitlinien gedeutet werden, da die spezifischen Anforderungen an die *Nachhaltigkeitsleistung* in den jeweiligen Leitlinien als Berichterstattungsgrundsätze (vgl. GRI 2013b: 8-16) festgeschrieben sind. Darüber hinaus konnte im Anschluss an die Auswahl der Leitlinien eine rückläufige Entwicklung des Projektengagements beim *internen Managementteam* beobachtet werden, womit dem Commitment-Niveau eine Veränderung im Zeitverlauf zu Grunde liegt (hohes Projektengagement als etwas Vergangenes). Zudem kann aber auch der Unternehmenswechsel des Projektinitiators (Geschäftsführung Produktion/Logistik) als etwas „*Vergangenes*“ interpretiert werden, das nun als Forschungsprojekt noch im Unternehmen „*herumspukt*“ und durch ein neues Managementteam (internes Managementteam) ggf. unfreiwillig übernommen wurde. Dies würde wiederum die Aussage zum sinkenden Engagement beim *internen Managementteam* stärken.

Da die *Mitarbeiter* das voraussichtlich künftige Nachhaltigkeitszielsystem von *Allos* (Sustainability Balanced Scorecard) aktiv mitgestalten (Delphi-Befragung) und durch die Scorecard u. a. (Teil-)Verantwortungen für die Zielerreichung und Maßnahmenumsetzung mit übernehmen, wirkt auch das Bild der *Mitarbeiter* als Repräsentant der zukünftigen *Nachhaltigkeitsleistung* durchaus stimmig. Irritierend wirkt dabei jedoch die isolierte Betrachtung der *Mitarbeiter*, da auch die externen Stakeholdergruppen die Entwicklung des künftigen Zielsystems beeinflussen. Der Ausschluss dieser kann möglicherweise mit der Betrachtung unterschiedlicher Zeiträume begründet werden. Somit erfolgt die erneute Einbindung externer Stakeholdergruppen voraussichtlich erst wieder im Zuge einer Aktualisierung der Scorecard sowie der Erstellung eines Folgeberichtes. Die Implementierung und Umsetzung des Nachhaltigkeitszielsystems wird jedoch i. d. R. innerhalb der Unternehmensgruppe umgesetzt und somit zumeist nur bedingt unter Berücksichtigung der externen Öffentlichkeit.

Der *Partizipationsgedanke* stellt beim Forschungsprojekt ein wesentliches Kriterium im Methodenprozess dar, womit dessen Charakterisierung als gegenwärtige *Nachhaltigkeitsleistung* durchaus stimmig erscheint. Dieser Interpretationsansatz wird auch durch die Aussage des *externen Projektteams* gestärkt, welches angibt: „*Er sagte, er fühlt sich als Teil von F (Nachhaltigkeitsleistung)*“ (zeigt auf den Partizipationsgedanken) (Abschnitt III; 209), und den *Partizipationsgedanken* als elementaren Bestandteil, wenn nicht sogar als das relevanteste Element in Bezug auf die *Nachhaltigkeitsleistung* beschreibt: „*Vielleicht repräsentierst du auch F (Nachhaltigkeitsleistung)* (zeigt auf den Partizipationsgedanken) (Abschnitt III; 209, 210). Des Weiteren kann der *Partizipationsgedanken* als gegenwärtige *Nachhaltigkeitsleistung* auch mit dem Entwicklungsprozess der Nachhaltigkeit in Unternehmen begründet werden. So ist die nachhaltige Entwicklung als ethisch begründbares Konzept zu verstehen, welches sich der wissenschaftlichen Entscheidbarkeit entzieht und durch gesellschaftliche Wahrnehmungs- und Bewertungsmuster bzw. Meinungsbilder entwickelt wird (vgl. Kopfmüller et al. 2001: 348; Heinrichs/Michelsen 2014: 27). Ein weiterer Interpretationsansatz wäre, dass der Partizipationsgedanke den Stakeholderdialog repräsentiert und somit im Konzept des Forschungsprojektes sowie als Grundvoraussetzung im Berichterstattungsprozess der G4-Leitlinien (vgl. GRI 2013 b: 9 f.) festgeschrieben ist.

These I zu Abschnitt III: *Ein Auftaktworkshop mit einer kleinen heterogenen Teilnehmergruppe aus Führungskräften und Schnittstellenbesetzungen ist nicht ausreichend, um eine „partizipative“ Stakeholderanalyse adäquat vornehmen zu können, da einige Personen aus dem Analyseprozess ausgegrenzt werden. Damit wirkt die Einladung der Teilnehmer wie eine personale „Anerkennung“, da diese an der Ausgestaltung des Forschungsprojektes beteiligt sind. Es ist somit anzunehmen, dass das Ausklammern betroffener Personen, die innere Haltung und Einstellungsakzeptanz dieser ggü. dem Forschungsprojekt negativ beeinflusst.*

These II zu Abschnitt III: *Die künftige Nachhaltigkeitsleistung im Unternehmen wird durch die Mitarbeiter repräsentiert und nicht das interne Managementteam. Ableitend daraus ist anzunehmen, dass dem Unternehmen ein Kulturwandel bevorsteht, durch den ein Übergang vom alten Betriebssystem (starre Strukturen/Hierarchien) in das agile Führungsmodell erfolgt. Ein erster Schritt zur gezielten Einbindung der Mitarbeiter erfolgt durch die Sustainability Balanced Scorecard, welche durch die Mitarbeiter mit aus gestaltet wird und deren Maßnahmen es durch die Mitarbeiter umzusetzen und zu verantworten gilt.*

5.3.4 Erkenntnisse aus dem Abschnitt IV der Aufstellungspartitur

Das *interne Managementteam* verspürt einen Bewegungsimpuls und stellt sich zwischen das *externe Projektteam* und die *Mitarbeiter der Allos-Gruppe* (mit dem Rücken zur Systemgrenze gewandt). Nach einer kurzen Pause setzt das *interne Managementteam* seine Bewegung fort und positioniert sich zwischen dem *Partizipationsgedanken* und den *Mitarbeitern* mit Blick auf die Vorderseite der *Nachhaltigkeitsleistung*. Im Anschluss an den Positionswechsel des *internen Managementteams* sucht sich der *Partizipationsgedanke* ebenfalls einen neuen Platz im System und stellt sich an die linke Seite der *Nachhaltigkeitsleistung* mit Blick auf das *externe Projektteam*.

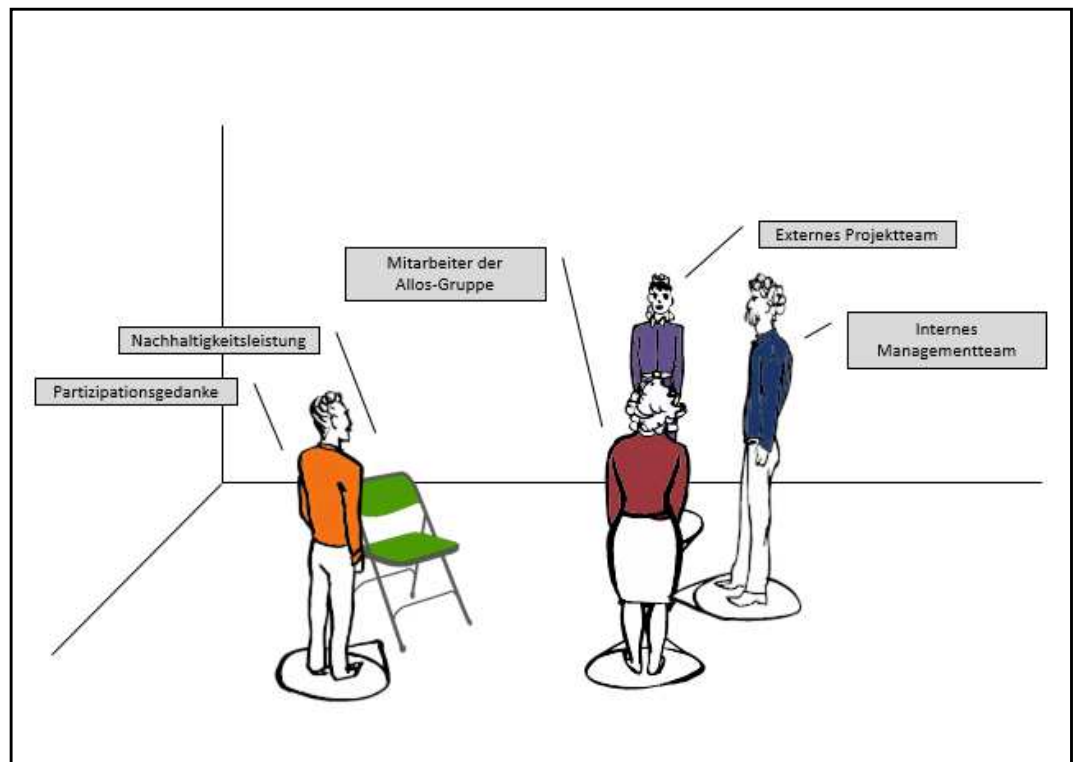


Abbildung 41: Positionssuche im Abschnitt IV der Aufstellungspartitur.

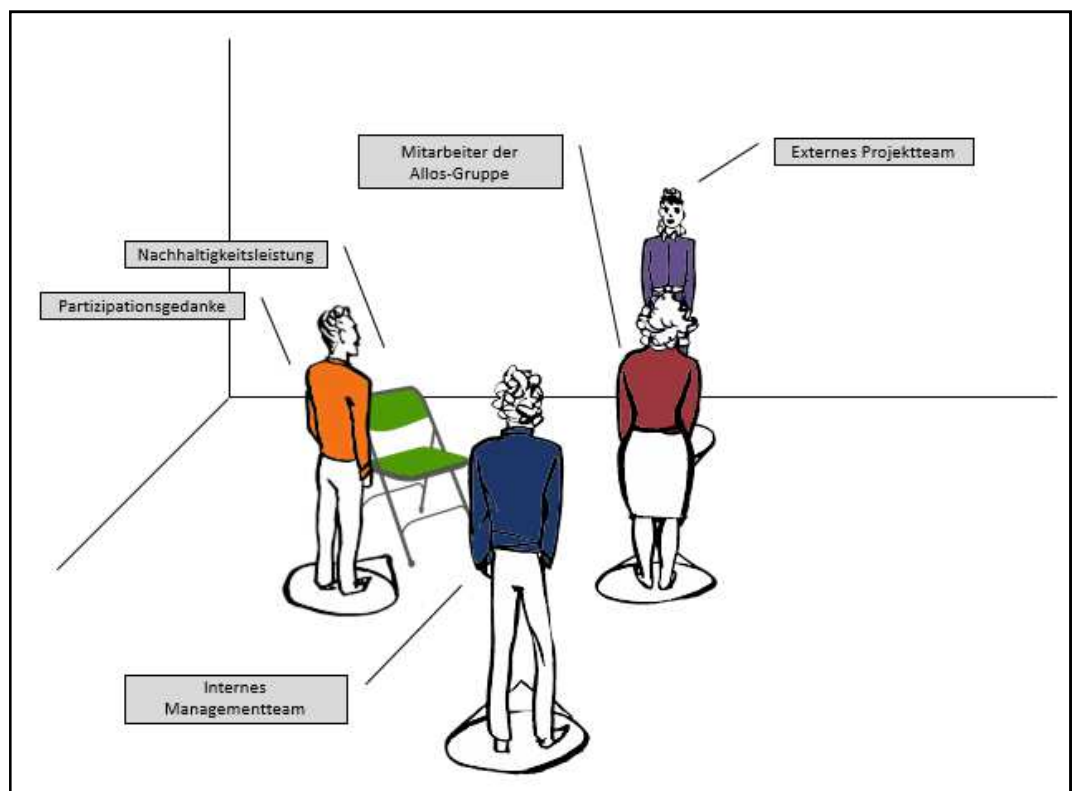


Abbildung 42: Aufstellungsbild des Abschnitts IV der Aufstellungspartitur (Ende des vierten Abschnitts).

Schlüsselsequenz I (Abschnitt IV):

Der *Aufstellungsleiter* erfragt das Befinden der *Mitarbeiter*. Diese sagen aus, dass ihr Fokus auf dem *externen Projektteam* liegt sowie den Bereichen, die sich neben und hinter diesem Element befinden: „*B (externe Projektteam) strahlt für mich eine Sicherheit aus [...] das interessiert mich jetzt [...] Alles andere ist einfach abgesperrt*“ (Abschnitt IV; 226, 229, 230). Des Weiteren sind die *Mitarbeiter* erfreut darüber, dass das *interne Managementteam* sie als „*zukunftsorientiert*“ bezeichnet und merken an, dass sie sich mit dieser Aussage identifizieren können. Die starke Verbindung zwischen den *Mitarbeitern* und dem *externen Projektteam* wird in der Simulation auch visuell verdeutlicht. Dabei sind die beiden Elemente zueinander gewandt und wirken wie ein unabhängiges Subsystem innerhalb des aufgestellten Gesamtsystems. Ein Interpretationsansatz wäre, dass das *externe Projektteam* und die Bearbeitung des Forschungsprojektes einen neuen Orientierungsansatz für die *Mitarbeiter* darstellen, da ihre Interessen und Ansprüche bei der Entwicklung und Implementierung des künftigen Managementsystems Berücksichtigung finden und dem nachhaltigen Management eine strategischer Ausrichtung zu Grunde gelegt wird.

In den geführten Experteninterviews (Delphi-Befragung) wurde deutlich, dass dem Management der *Allos-Gruppe* nur ein geringes Vertrauen durch die Belegschaft entgegengebracht wird. Dies wurde zum einen mit den Zielvorgaben des Managements begründet, die nicht oder nur in Teilen durch die Mitarbeiter in den vorgegebenen Zeiträumen erfüllt werden können. Zum anderen werden infolge der hohen Fluktuation auf der Führungsebene konträre Anforderungen in kurzen zeitlichen Abständen (spezifische Zeitspannen können den Interviews nicht entnommen werden) in die Unternehmensgruppe getragen, was sowohl die Zielorientierung der Mitarbeiter negativ beeinflusst, als auch zu einer Irritation hinsichtlich der Unternehmensausrichtung führt.

Schlüsselsequenz II (Abschnitt IV):

Das *interne Managementteam* beschreibt den *Partizipationsgedanken*, das *externe Projektteam* und die *Nachhaltigkeitsleistung* als „*irgendwie vertraut*“ (Abschnitt IV; 244) und ein „*bisschen bekannt*“ (Abschnitt IV; 245). Interpretiert könnte diese Sequenz daraufhin deuten, dass die empfundene Vertrautheit das SAFA-

Pilotprojekt (Nachhaltigkeitsprojekt) abbildet, welches im Jahr 2012 in der *Allos*-Gruppe und in Kooperation mit dem Forschungsinstitut für Biologischen Landbau bearbeitet wurde. Im Rahmen des Projektes wurde die *Nachhaltigkeitsleistung* von *Allos* unter Berücksichtigung der SAFA-Leitlinien erfasst, auf bestehende Schwachstellen hin analysiert und um Verbesserungsvorschläge erweitert. Die Umsetzung des Pilotprojektes lag zu Beginn des Forschungsprojektes zwar bereits ca. 3 Jahre zurück, durch die im Unternehmen weiterhin vorhandenen Analyseergebnisse, Erfahrungswerte und Kontakte kann dieses jedoch durchaus als im Unternehmen bekanntes Nachhaltigkeitsprojekt beschrieben werden, wenn auch, wie durch das *interne Managementteam* beschrieben: „*In einem anderen Setting, vielleicht auch in der Vergangenheit*“ (Abschnitt IV; 250, 251). Des Weiteren wurden infolge des SAFA-Pilotprojektes auch die SAFA-Leitlinien als Alternative im Rahmen der Leitlinienwahl dieses Forschungsprojektes berücksichtigt.

Schlüsselsequenz III (Abschnitt IV):

Das *interne Managementteam* verspürt eine nur schwache Verbindung zu den *Mitarbeitern* und beschreibt seine Funktion in diesem Zusammenhang als: „*Gar keinen Zweck oder eine Aufgabe [...] Ihr kommt ja ohne mich klar*“ (Abschnitt IV; 260, 261, 266). Ein Interpretationsansatz wäre, dass das *interne Managementteam* seine Führungsverantwortung im Rahmen des Forschungsprojektes auf die übrigen Elemente überträgt, da es sich aus seiner Position als „*Lenkungsgremium*“ zurückziehen möchte: „*Ich fühle mich wie ein alter Opa, der ab und zu mal kommt*“ (Abschnitt IV; 261, 262). Dieser Ansatz wirkt in Verbindung mit dem Commitment-Niveau des *internen Managementteams* sowie der hohen Mitarbeiterfluktuation im Führungskreis während des Projektprozesses äußerst stimmig. Auch das geringe Vertrauen der *Mitarbeiter* in das Management, das im Rahmen der Experteninterviews zum Ausdruck gebracht wurde, bietet in diesem Zusammenhang Anknüpfungspunkte.

Schlüsselsequenz IV (Abschnitt IV):

Das *interne Managementteam* äußert den Wunsch, dass sich die *Mitarbeiter* umdrehen und sich auch ihm zuwenden, weil das „*auf B (externes Projektteam) Starren*“ (Abschnitt IV; 324, 325) irritiert und, weil an den *Mitarbeitern* irgendwas

„neu und anders ist“ (Abschnitt IV; 329). Es beschreibt die Situation als: „*Alles wie gehabt [...] Aber jetzt steht irgendwie im Hausflur ein Schwein [...] Und dann denkt man sich: „Warum steht da ein Schwein im Flur?“*“ (Abschnitt IV; 314-316). Das *interne Managementteam* möchte die Situation aber auch ungern bewerten, da es nicht mehr das eigene Haus ist, indem sich die Elemente positioniert haben. Außerdem ist es als Opa auch nur zu Besuch: „*Bei seinen Kindern, Enkeln oder was auch immer*“ (Abschnitt IV; 313, 314), und weiß auch gar nicht so genau, welche Verhaltensregeln jetzt gelten. Interessant ist, dass das *interne Managementteam* das System nicht mehr als das eigene Haus wahrnimmt, obwohl ihm in sämtlichen Entscheidungen die Federführung obliegt. Zudem wurde das *interne Managementteam* in regelmäßigen Abständen über die bereits erreichten Ziele sowie die noch ausstehenden Arbeitsschritte informiert und während der gesamten Projektdauer darauf hingewiesen, in mündlicher und schriftlicher Form, dass das Commitment der Geschäftsführung einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Projektbearbeitung sowie die finale Implementierung des Nachhaltigkeitszielsystems darstellt. Auch wurde das *interne Managementteam* im Rahmen der prozessbezogenen Workshops (Auftaktworkshop, Workshop zur Dilemmata-Ermittlung, Workshop zur Durchführung der Wesentlichkeitsanalyse) aktiv in die Umsetzung des Forschungsprojektes eingebunden und für die Einleitung des Auftaktworkshops um eine klare Positionierung zur künftigen (nachhaltigen) Unternehmensausrichtung gebeten. Interpretiert könnte diese Schlüsselsequenz aussagen, dass die Abgrenzung des *internen Managementteams* durch das (interne) *Managementteam* selbst initiiert wurde und nicht auf ein Anliegen der übrigen Systemelementen zurückzuführen ist. Dieser Interpretationsansatz würde auch verdeutlichen, warum ein Großteil der Besprechungen und Workshops durch das *interne Managementteam* verschoben, hinsichtlich ihrer Teilnehmerzahl limitiert oder kurzfristig abgesagt wurden. Auch war die Teilnahme der Geschäftsführung an projektbezogenen Besprechungen sowohl in Bezug auf die Teilnehmerzahl als auch hinsichtlich der Zeitdauer der Teilnahme i. d. R. nicht vollständig. Ein Interpretationsansatz für die eigeninitiierte Abgrenzung von Seiten des *internen Managementteams* wäre, dass dieses nicht in der Lage ist oder nicht die Bereitschaft aufbringt, den spannungsgeladenen Gegensatz (organisationale Ambidextrie) zwischen dem operativen, auf Effizienz ausgerichteten Geschäft und der strategischen, auf Innovation ausgerichteten Erneuerung zu koordinieren, bzw. „*beidhändig*“ zu arbeiten. Dabei legt das *interne*

Managementteam den Fokus auf das Tagesgeschäft, wohingegen die Entwicklung und Implementierung des Nachhaltigkeitszielsystems (strategische, innovative Erneuerung) an das *externe Projektteam* und die *Mitarbeiter* der *Allos-Gruppe* (Einbindung in die Delphi-Befragung) übertragen wurde. Somit wirkt auch die im System abgebildete (intensive) Bindung zwischen den *Mitarbeitern* und dem *externen Projektteam* äußerst stimmig.

Zudem ist interessant, dass das *interne Managementteam* die *Mitarbeiter* als Schwein bezeichnet und eine zusätzliche Spezifizierung in „*Hausschwein*“ vornimmt: „*Der hat ein Hausschwein*“ (Abbildung VI; 317). Die Bezeichnung der *Mitarbeiter* als Schwein kann in der Erscheinungsform eines Nutztieres auf einen kurzen Verbleib im Unternehmen hindeuten, da ein Wechsel zum jeweils nachgelagerten Akteur in der Wertschöpfungskette folgt (bspw. Schlachtung oder Vermarktung des Schlachtgutes). Das Hausschwein (*sus scrofa domesticus*) hingegen, welches im System als Teil der Familie dargestellt wird, wirkt emotional besetzter, wodurch ein Ersatz zwar durchaus möglich erscheint, jedoch nicht anhand zeitlicher Intervalle systematisiert wird. Interpretiert könnte diese Sequenz aussagen, dass das *interne Managementteam* zwar einen Teil seiner Entscheidungskompetenz an die übrigen Systemelemente überträgt, sich dennoch über die eigene Machtposition im Klaren ist und bei Bedarf entsprechende Interventionsmaßnahmen in Richtung der *Mitarbeiter* vornehmen kann und wird.

These I zu Abschnitt IV: *Umso schwerer es dem internen Managementteam fällt, die organisationale Ambidextrie zu koordinieren, desto mehr Führungsverantwortung wird im Forschungsprojekt an das externe Projektteam und die Mitarbeiter übertragen. Dennoch ist das Managementteam sich weiterhin seiner Machtposition bewusst und auch durchaus dazu bereit Interventionsmaßnahmen einzuleiten, sollte dies erforderlich und zielführend sein.*

These II zu Abschnitt IV: *Partizipation ist ein wechselseitiger Ansatz – An das interne Managementteam müssen inhaltliche Aufgaben aktiv herangetragen werden, damit sich diese dem Forschungsprojekt zugehörig fühlen und eine innere Bereitschaft und Akzeptanz entwickeln, um an der Umsetzung bereitwillig mitzuwirken. Die Übernahme von Freigaben sowie die Rolle als Kommunikator und Unterstützer sind dabei nicht ausreichend, um das Managementteam von seiner strategischen Relevanz für die Zielerreichung des Projektes zu überzeugen.*

These III zu Abschnitt IV: *Die Mitarbeiter widmen ihre volle Aufmerksamkeit dem externen Projektteam. Dieses bringt mit dem Forschungsprojekt einen über zwei Jahre festgeschriebenen Methodenprozess in das Unternehmen ein, an dem sich die Mitarbeiter beteiligen und ausrichten können. Das interne Managementteam sollte stärker in den Betrachtungsfokus der Mitarbeiter einbezogen werden, damit diese zum einen das Vertrauen zum Managementteam aufbauen können, da dieses den Prozess nach Projektabschluss übernehmen wird. Zum anderen kann dem Managementteam dadurch die angemessene Anerkennung für die Initiierung eines partizipativen Projektes entgegengebracht werden.*

5.3.5 Erkenntnisse aus dem Abschnitt V der Aufstellungspartitur

Der *Partizipationsgedanke* wechselt seine Position und stellt sich an die linke Seite des externen Projektteams mit Blick auf die Mitarbeiter der Allos-Gruppe. Er gibt an, dass er die Mitarbeiter bisher gar nicht richtig wahrnehmen konnte und erst durch das Erzählen des internen Managementteams auf die Mitarbeiter aufmerksam gemacht wurde. Infolge seiner Neugier auf die Mitarbeiter hat er sich dann neben das externe Projektteam gestellt und zu diesem Kontakt aufgenommen.

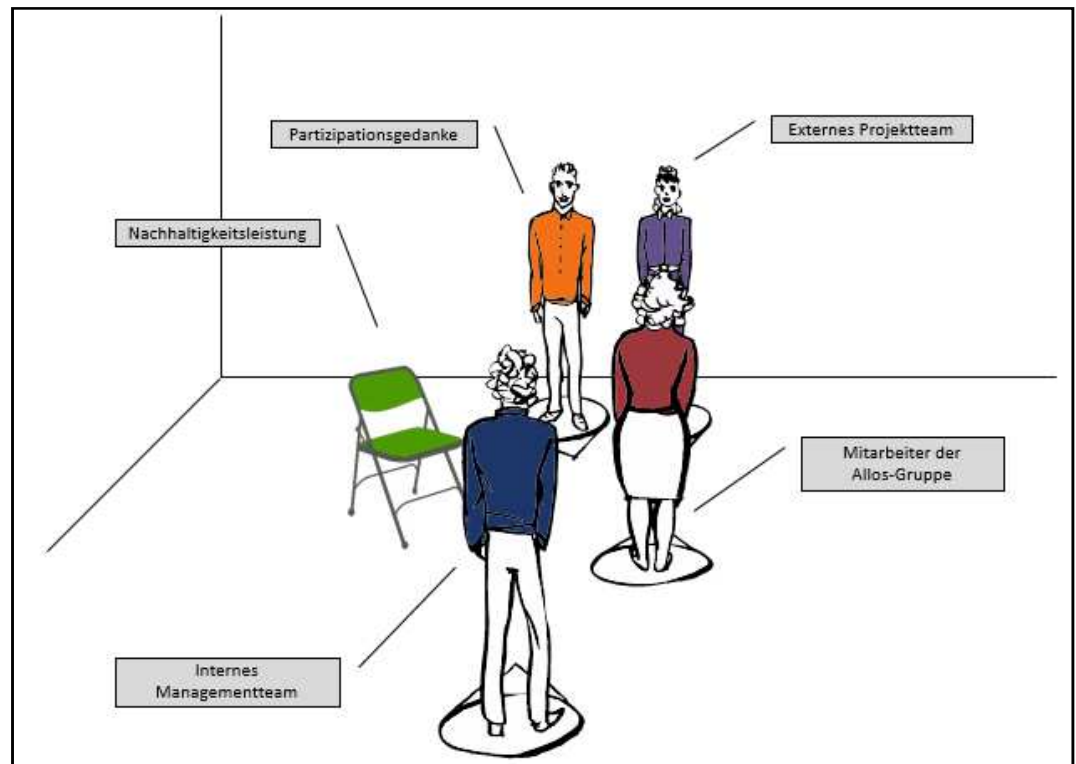


Abbildung 43: Aufstellungsbild des Abschnitts V der Aufstellungspartitur (Ende des fünften Abschnitts).

Schlüsselsequenz I (Abschnitt V):

Der *Aufstellungsleiter* erfragt die Stabilität der *Mitarbeiter* hinsichtlich ihrer Positionierung sowie deren Wahrnehmung in Bezug auf das *interne Managementteam*. Die *Mitarbeiter* sagen aus: „Stabil, stehe ich“ [...] „Ich habe das Gefühl, so schnell kriegt man mich hier nicht weg“ (Abschnitt V; 339, 340). Des Weiteren äußern sie, dass sie das *interne Managementteam* nicht wahrnehmen und, dass ihr Fokus ausschließlich auf dem *externen Projektteam* sowie dessen direktem Umfeld liegt. Der *Partizipationsgedanke* unterbricht den Dialog zwischen dem *Aufstellungsleiter* und den *Mitarbeitern* und behauptet, dass sich das *externe Projektteam* über die Ausrichtung der *Mitarbeiter* freue, was durch das *externe Projektteam* wiederum gestisch bestätigt wird (bejahendes Nicken; Abschnitt V, 347). Zudem betrachtet das *externe Projektteam* den *Partizipationsgedanken* auf seiner neuen Position als Konkurrenten: „Ich hatte erst ein bisschen die Angst, dass D (*Mitarbeiter*) dadurch von mir abgelenkt wird und sich dann mit A (*Partizipationsgedanke*) beschäftigt und dann ein bisschen den Rang abläuft“ (Abschnitt V; 361-364). Auch gibt das *externe Projektteam* an, dass es nur um die *Mitarbeiter* und sich selbst geht und, dass der *Partizipationsgedanke* an dieser

Stelle störend wirkt. Als beruhigend hingegen beschreibt das *externe Projektteam* die durch die *Mitarbeiter* empfundene Stabilität hinsichtlich der eigenen Platzwahl. Irritierend wirkt die Konkurrenzsituation zwischen dem *Partizipationsgedanken* und dem *externen Projektteam* bzw. die Abneigung des *externen Projektteams* gegenüber dem *Partizipationsgedanken*, da dieser in der Form des Stakeholderdialogs eine Prämisse für die methodisch erfolgreiche Umsetzung des Forschungsprojektes darstellen sollte. Dies wirft somit die Frage auf, welche Form der Partizipation in dieser Sequenz durch den *Partizipationsgedanken* repräsentiert wird. Ein Interpretationsansatz wäre, dass der *Partizipationsgedanke* kein im Projektkonzept erfasstes Kriterium hinsichtlich des Methodenmixes abbildet, sondern ggf. der maskierten und somit leitlinienspezifischen *Nachhaltigkeitsleistung* folgt und somit ein anderes Vorgehen zur Förderung der Partizipation präferiert. Gemäß dieses Falls wirkt auch das geäußerte Konkurrenzgefühl von Seiten des *externen Projektteams* durchaus stimmig, da die *Mitarbeiter* ein vom Forschungsprojekt abweichendes und dem *Partizipationsgedanken* immanentes Verständnis von Partizipation (insbesondere eines partizipativen Vorgehens) teilen bzw. vorziehen könnten.

Schlüsselsequenz II (Abschnitt V):

Der *Partizipationsgedanke* gibt an, dass sich das *externe Projektteam*, die *Mitarbeiter* und das *interne Managementteam* im „verletzten“ Viertel der *Nachhaltigkeitsleistung* befinden und dort etwas verändern, was die Integrität der *Nachhaltigkeitsleistung* und des *Partizipationsgedankens* gefährden könnte: „*Jetzt passiert aber zwischen denen irgendetwas* (zeigt auf das *externe Projektteam*, die *Mitarbeiter* und das *interne Managementteam*), *genau in diesem Bereich [...]* Das mag ich nicht [...] als würden Bauarbeiter genau da arbeiten, wo ich gerade in einer sensiblen und verletzlichen Situation geheilt oder sonst irgendetwas werde“ (Abschnitt V; 385-392). Diese Beschreibung wird in Anlehnung an die Interpretation aus der Schlüsselsequenz III (Abschnitt I), in der die Verletzungen der *Nachhaltigkeitsleistung* als leitlinienspezifische Interpretationsräume gedeutet werden, als äußerst stimmig wahrgenommen. Interpretiert könnte diese Sequenz darauf deuten, dass das Bild der Bauarbeiter eine projektspezifische Zusammenarbeit zwischen dem *internen Managementteam*, dem *externen Projektteam* und den *Mitarbeitern* darstellt, anhand dessen die bereits erläuterte

Problematik des Interpretationsraums der G4-Leitlinien aufgegriffen und mittels eines transparenten und objektiven Vorgehens kompensiert wird (transparenter und dialogorientierter Methodenprozess, u. a. durch die Delphi-Befragung und die Fokusgruppen-Diskussion). Dies würde wiederum bedeuten, dass das Elementen-Trio Kritik (externes Projektteam, Mitarbeiter und internes Managementteam) an der inhaltlichen Interpretationsmöglichkeit der G4-Leitlinien übt.

Schlüsselsequenz III (Abschnitt V):

Das *interne Projektteam* beschreibt sich selbst als völlig irrelevant und ohne Sinn, Zweck oder Funktion. Nachdem auch der *Partizipationsgedanke* Interesse an den *Mitarbeitern* zeigt und sich neben dem *externen Projektteam* positioniert hat, fehlt dem *internen Managementteam* zusätzlich die Beachtung und Unterstützung durch den *Partizipationsgedanken*: „Ich sehe überhaupt keinen Sinn, keinen Zweck mehr und keine Funktion. Also, ich habe mich vorher schon irgendwie nicht gebraucht gefühlt, oder irgendwie: „Was soll ich hier?“ Aber A (*Partizipationsgedanke*) hat sich so ein bisschen um mich gekümmert und dann war alles wieder gut“ (Abschnitt V; 401-405). Das Gefühl des *internen Managementteams* nicht gebraucht zu werden bzw. ohne Zweck und Aufgabe zu sein, wurde bereits in der Schlüsselsequenz III, Abschnitt IV interpretiert. Ein weiterer Interpretationsansatz wäre, dass durch die Beziehung zwischen dem *Partizipationsgedanken* und dem *internen Managementteam* die managementbezogenen Vorgaben aus den G4-Leitlinien abgebildet werden. In den G4-Leitlinien erfolgt die Einbindung des Managements (internes Managementteam) u. a. durch die Ausformulierung einer Nachhaltigkeitserklärung unter der Berücksichtigung unternehmensspezifischer Strategien, der Offenlegung verwendeter Managementansätze und der Verantwortungsübernahme für die Nachhaltigkeitskommunikation (vgl. GRI 2013b: 23 f.). Irritierend wirkt hingegen die Aussage des *internen Managementteams*, dass das Interesse für das *interne Managementteam* ausschließlich vom *Partizipationsgedanken* ausgeht und nicht vom *externen Projektteam*. Dies könnte möglicherweise darauf zurückgeführt werden, dass die projektbezogenen Aufgaben des *internen Managementteams* ausschließlich auf der Freigabe einzelner Prozessschritte sowie dem Projekt-Commitment liegen und keine Übertragung weiterer, insbesondere inhaltlicher Aufgaben erfolgte. Dieser Ansatz wird auch durch die Aussage des *externen Projektteams* gegenüber dem

*internen Managementteam gestärkt: „Du hast keine Funktion, du wirkst auch nicht, also du wirkst nicht aktiv, aber ich finde, du bist trotzdem da und auch wichtig, wie eine Tradition, die weitergeht. Das irgendwie auch noch was transportiert wird. Also wenn du weg wärst, wäre das auch nicht gut, da fehlte auch was“ (Abschnitt V; 411-416). Diesbezüglich wurden im Antrag des Forschungsprojektes auch lediglich die Steuerung, Kommunikation und Legitimation des Methodenprozesses sowie der daraus generierten Ergebnisse als Aufgaben des *internen Managementteams* festgelegt. Infolge einer stetig wechselnden Besetzung der Managementpositionen in der *Allos*-Gruppe und der starken Einbindung in das Tagesgeschäft, wäre die Übernahme weiterer projektbezogener Aufgaben durch das *interne Managementteam* auch weder möglich noch zielführend gewesen.*

Schlüsselsequenz IV (Abschnitt V):

Das *externe Projektteam* gibt an, dass es überhaupt nicht mehr auf die *Nachhaltigkeitsleistung* fokussiert ist, da seine Aufmerksamkeit auf den *Mitarbeitern*, dem *internen Managementteam* und dem *Partizipationsgedanken* liegt. Diese Sequenz wirkt durchaus stimmig, da das externe Projektteam im Forschungsprojekt nicht mit der Aufgabe betraut ist, die *Allos*-Nachhaltigkeitsindikatoren selber zu ermitteln, sondern, die Unternehmensgruppe neutral durch den Methodenprozess zu führen. Ein Interpretationsansatz wäre, dass für das *externe Projektteam* die Koordination und methodische Unterstützung der *Mitarbeiter*, des *internen Managementteams* sowie des *Partizipationsgedankens* im Fokus des Forschungsprojektes stehen, damit diese die inhaltliche Ausgestaltung zur Abbildung der eigenen Nachhaltigkeitsleistung selber vornehmen können.

These I zu Abschnitt V: *Eine unternehmensspezifische Anpassung der Nachhaltigkeitsleistung und des Partizipationsgedankens steht in Konkurrenz mit den Vorgaben aus den G4-Leitlinien. Die Analyse zeigt, dass die Anforderungen, die durch die Leitlinien an das Nachhaltigkeitsmanagement und -reporting gestellt werden, bereits zu Projektbeginn transparent und verständlich an alle Beteiligten zu kommunizieren sind. So lässt sich eine spätere Kritik in Bezug auf die Leitlinienkonformität weitestgehend vermeiden, wenn nicht sogar verhindern.*

5.3.6 Erkenntnisse aus dem Abschnitt VI der Aufstellungspartitur

Schlüsselsequenz I (Abschnitt VI):

Der *Aufstellungsleiter* lädt die *externen Stakeholder* und den *Konzern Wessanen* dazu ein, in ihre Wahrnehmung zu gehen und sich einen für sie stimmigen Platz im System zu suchen. Diese wirken bei der Wahl ihrer Position sehr unsicher, wobei sich die *externen Stakeholder* abschließend vor die *Nachhaltigkeitsleistung* stellen (mit dem Rücken zur Nachhaltigkeitsleistung gewandt). Der *Konzern* wendet sich vom System ab und stellt sich hinter das *interne Managementteam*. Auch der *Partizipationsgedanke* verspürt einen Bewegungsimpuls und sucht sich einen neuen Platz im System. Interessant ist, dass sowohl der *Konzern*, als auch die *externen Stakeholder*, das gesamte System umkreisen, bevor sie sich für eine Position im System entscheiden. Während die verschiedenen Elemente ihre Plätze suchen, beobachten die *externen Stakeholder* den *Konzern* und folgen diesem. Der *Konzern* versucht den Abstand zu den *externen Stakeholdern* aufrecht zu erhalten und den Blickkontakt zu vermeiden, weshalb die Elemente wie zwei sich abstoßende Pole wirken. Irritierend wirkt dabei das fluchtartige Verhalten des *Konzerns* gegenüber den *externen Stakeholdern*, da *Wessanen* bereits jährlich über seine Nachhaltigkeitsleistung berichtet und dazu dialogorientierte Verfahren einsetzt, um die Einbindung von Anspruchsgruppen zu fördern (siehe u. a. Koninklijke Wessanen N.V. 2013: 18 f.). Ein Interpretationsansatz wäre, dass das *interne Managementteam* versucht, den *Konzern* gezielt aus dem Forschungsprojekt auszuschließen, um *Allos* als eigenständige Unternehmensgruppe (losgelöst vom Konzern) am Markt zu positionieren. Dies würde bedeuten, dass der *Konzern* in seinem Verhalten zu den *externen Stakeholdern* möglicherweise einer Fremdbestimmung unterliegt und die projektspezifischen Anforderungen der *externen Stakeholder* nur über das *interne Managementteam* als Kommunikationsschnittstelle an den *Konzern* herangetragen werden. Dieser Ansatz wird auch durch die Positionierung des *Konzerns* und des *internen Managementteams* am Ende der Sequenz gestärkt, bei der sich das *interne Managementteam* zwischen die *externen Stakeholder* und den *Konzern* stellt. Stimmig erscheint diesbezüglich auch die Verbindung zwischen dem *Konzern* und dem *Partizipationsgedanken*, da der *Konzern* ausschließlich durch die Delphi-Befragung im Forschungsprojekt Berücksichtigung findet. Es ist somit denkbar, dass die *externen Stakeholder* ihre Ansprüche direkt an den *Konzern* adressieren

möchten und nicht nur an einen Teil seines Konglomerats. Gemäß dieses Falls, wirkt es auch durchaus stimmig, dass sich die *externen Stakeholder* an den Bewegungen des *Konzerns* orientieren.

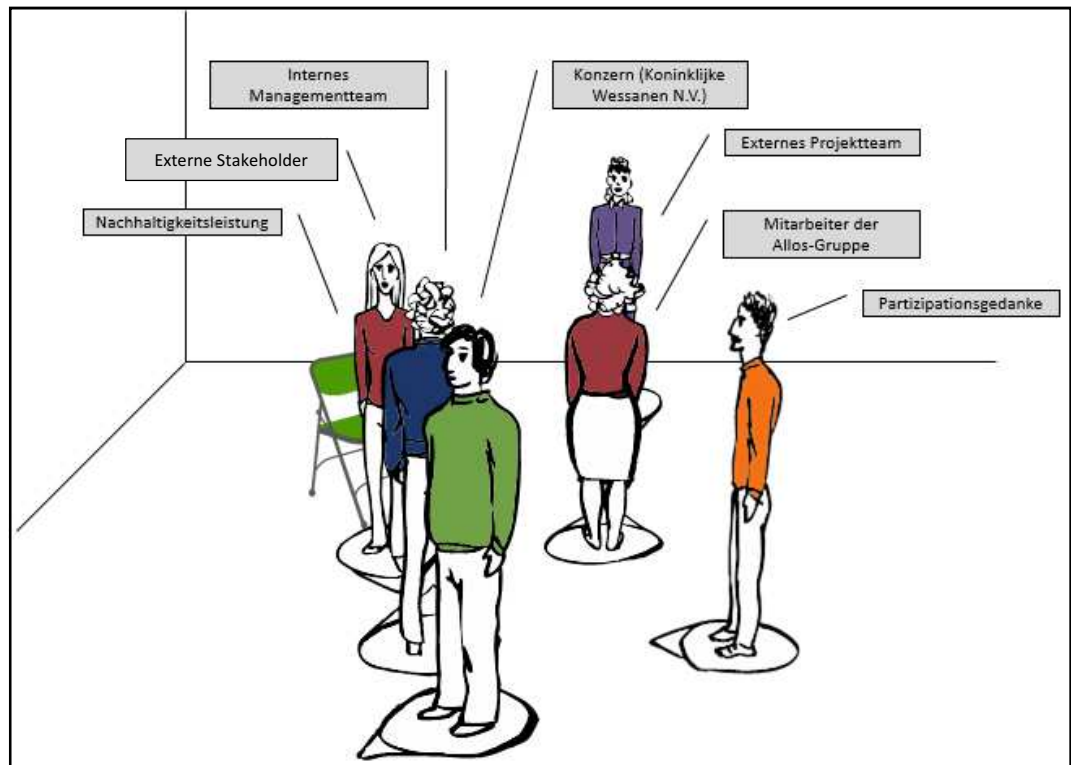


Abbildung 44: Aufstellungsbild des Abschnitts VI der Aufstellungspartitur (Ende des sechsten Abschnitts).

Schlüsselsequenz II (Abschnitt VI):

Der *Konzern* sagt aus, dass er eine negative Verbindung zu den *externen Stakeholdern* verspürt, was in Anlehnung an die vorherige Schlüsselsequenz äußerst stimmig wirkt und auch den Abstand zwischen den beiden Elementen sowie das fluchtartige Verhalten des *Konzerns* verdeutlicht. Interpretiert könnte durch diese Sequenz somit ebenfalls vermittelt werden, dass die *externen Stakeholder* ihre Anforderungen direkt an den *Konzern* kommunizieren möchten, und nicht indirekt über die Delphi-Befragung und das *interne Managementteam*. Ferner kann die negative Verbindung auch als Indikator für stakeholdergetriebene Trade-offs innerhalb des *Konzerns* interpretiert werden, insbesondere, da es sich bei *Wessanen* um ein börsennotiertes Unternehmen der Biolebensmittelbranche handelt. Der *Konzern* bewegt sich somit in einem Spannungsfeld zwischen der ökonomischen Effizienz und den Renditeansprüchen der Shareholder sowie der sozialen und

ökologischen Leistungsfähigkeit. Dabei erfährt die ökonomische Dimension besondere Aufmerksamkeit, da diese u. a. durch die Erwartungen der Shareholder sowie die Entwicklung des Aktienkurses aufgrund wirtschaftlicher Unternehmenserfolge forciert wird. Bei der Herstellung/Vermarktung von Bio-Lebensmitteln wird das Spannungsfeld zudem dadurch verstärkt, dass u. a. auch ökologische Aspekte, wie. z. B. die Regionalität der Produkte oder der Verzicht auf bspw. Pestizide als Basisanforderungen wesentliche Kundenanforderungen darstellen (vgl. Rüsch, Vallo 2017: 40 ff.; Bovensiepen et al. 2017: 9).

Schlüsselsequenz III (Abschnitt VI):

Die *externen Stakeholder* sagen aus, dass sie sich stark zum *externen Projektteam* und zu den *Mitarbeitern* hingezogen fühlen, aber auch gerne den Rest des Systems sehen wollen: „*Da möchte ich hin [...] das möchte ich mir anschauen [...] meine Sehnsucht geht dahin*“ (Abschnitt XI; 452, 453, 472). Dabei wenden sie sich kurzzeitig dem *externen Projektteam* und den *Mitarbeitern* zu. Des Weiteren beschreiben die *externen Stakeholder*, wie wichtig es ist, dass der *Konzern* im System gesehen wird, dass dies jedoch nur über das *interne Managementteam* möglich ist, weil sich der *Konzern* dahinter versteckt hat. Der Platz des *Partizipationsgedankens* gibt den *externen Stakeholdern* jedoch das Gefühl, dass sie das Feld des *Konzerns* trotz der Blockade vom *internen Managementteam* anschauen können. Zudem beschreiben die *externen Stakeholder* den *Konzern* als das wichtigere Element im System, weshalb sie ihren Fokus auf den *Konzern* legen und dem *externen Projektteam* sowie den *Mitarbeitern* den Rücken zuwenden. Anknüpfend an die Interpretationsansätze aus den zwei vorherigen Schlüsselsequenzen wird auch hier deutlich, dass die *externen Stakeholder* einen direkten Kontakt zum *Konzern* suchen, dieser aber durch das *interne Managementteam* verhindert wird. Interessant ist dabei, dass der *Partizipationsgedanke* die Blockade des *internen Managementteams* umgeht und somit möglicherweise das methodische Vorgehen des Forschungsprojektes repräsentiert. Dieser Ansatz würde implizieren, dass die *externen Stakeholder* ihre Meinung durch die Feedbackfunktion der Delphi-Befragung indirekt an den *Konzern* herantragen können. Zudem stärkt die Aussage der *externen Stakeholder* zur Konzernrelevanz den Interpretationsansatz aus der Schlüsselsequenz I (Abschnitt VI), in der davon ausgegangen wird, dass die *externen Stakeholder* ihre

Ansprüche an das Gesamtkonstrukt *Wessanen* richten möchten und nicht nur an einzelne Segmente des Konglomerats. Diesbezüglich ist auch anzuführen, dass die Geschäftsführung sowie der Lenkungsausschuss der *Allos*-Gruppe bereits bei der Konzeption des Forschungsprojektes mehrfach darauf hingewiesen wurden, dass der Konzern ebenfalls in den Lenkungsausschuss mit einzubinden ist. Dies ist zum einen erforderlich, damit weitestgehend Kongruenz zwischen der im Forschungsprojekt zu erstellenden Scorecard und dem bestehenden Zielsystem von *Wessanen* besteht. Zum anderen stellt der Konzern keinen Stakeholder im gewöhnlichen Sinne dar, durch den Ansprüche an die *Allos*-Gruppe gestellt werden, sondern es erfolgt vielmehr eine Abstimmung und Vorgabe strategischer Entscheidungsprozesse.

Ein letzter Interpretationsansatz betrifft die Sehnsucht [Wahrig 1991: schmerzlich verlangend; ~ nach jemandem ausschauen; ~ auf jemanden warten] der *externen Stakeholder* gegenüber dem *externen Projektteam* und den *Mitarbeitern*, die mit der Verbindung zum *Konzern* konkurriert. Hier wäre interessant zu überprüfen, ob die *externen Stakeholder* eine ähnlich intensive Verbindung ersehnen, wie die zwischen dem *externen Projektteam* und den *Mitarbeitern* oder, ob sie gemäß der lexikalischen Definition von Sehnsucht darauf warten, dass sich ihnen ein bzw. mehrere Elemente räumlich nähern. Beide Ansätze lassen jedoch die Interpretation zu, dass die *externen Stakeholder* für die Aktivitäten des *externen Projektteams* und somit die Umsetzung des Forschungsprojektes offen sind. Dabei liegt die Fokussierung jedoch nicht auf der isolierten Betrachtung der Unternehmensgruppe *Allos*, sondern auf dem *Konzern* als Mittelpunkt des Systems.

Schlüsselsequenz IV (Abschnitt VI):

Die *externen Stakeholder* geben an, dass ihre Wahrnehmung auf der *Nachhaltigkeitsleistung* lag, als sie das System betreten haben. Jetzt müssen sie bei dieser stehen bleiben, wodurch im gesamten Körper ein Zittern ausgelöst wird: „*Ich müsste eigentlich um meiner Selbstwillen woanders hin, aber ich kann nicht anders [...] Ich zittere am ganzen Körper [...] Das hat mit F zu tun, das Zittern hat einzig und allein mit F (Nachhaltigkeitsleistung) zu tun*“ (Abschnitt XI; 466, 477-479, 490, 491). Dabei ist zu beobachten, dass das Zittern am stärksten die rechte Hand der *externen Stakeholder* betrifft und somit das Körperteil, welches die geringste

Entfernung zur *Nachhaltigkeitsleistung* aufweist. Diese Sequenz wirkt stimmig, da die Wahrnehmung der *externen Stakeholder* zu Beginn auf der *Nachhaltigkeitsleistung* lag und, weil die *externen Stakeholder* ihren Platz gerne wechseln würden, dies aber nicht können. Damit werden u. a. die Aufgaben der Stakeholder in Bezug auf das Forschungsprojekt angeführt. Die Interpretation dieser Sequenz könnte sein, dass die *externen Stakeholder* sich an der Prozessabfolge des Forschungsprojektes orientieren. Dabei liegt die Zielsetzung auf der stakeholderbasierten Ermittlung und Auswahl von Nachhaltigkeitsindikatoren, womit die *Nachhaltigkeitsleistung* den Zweck und die *externen Stakeholder*, der Konzern und die Mitarbeiter das Mittel repräsentieren. Dies würde auch bedeuten, dass die *externen Stakeholder* an die *Nachhaltigkeitsleistung* gebunden sind, auch wenn diese möglicherweise einen anderweitigen Projektkontext präferieren würden. Ihnen wird durch die offenen Fragen in der qualitativen Befragungsrunde (Delphi-Methode) zwar eine gewisse Bewegungsfreiheit ermöglicht, ein Ausbruch aus diesem thematischen Rahmen wurde durch die Leitfadenorientierung jedoch verhindert.

Schlüsselsequenz V (Abschnitt VI):

Der *Partizipationsgedanke* sagt aus, dass die *externen Stakeholder* ihm einen Schrecken eingejagt haben und es ihn nervös gemacht hat, als sich diese der *Nachhaltigkeitsleistung* genährt haben. Ferner gibt er an, dass von der *Nachhaltigkeitsleistung* eine Spannung ausgeht, die durch die *externen Stakeholder* verstärkt wird: „Die Anspannung, wenn man in der Nähe von F (*Nachhaltigkeitsleistung*) steht, ist auf einmal viel größer geworden“ (Abschnitt XI; 501-503). Er beschreibt die *externen Stakeholder* auch als eine Art Katalysator, der im System eine extreme Reaktion auslöst. Um dieser Spannung zu entkommen, hat der *Partizipationsgedanke* die Flucht ergriffen und einen Wechsel seiner Position vorgenommen. Dabei ist es ihm sehr wichtig, dass ihn das *interne Projektteam* auf seinem neuen Platz sehen kann. Das Einzige, was der *Partizipationsgedanke* als beruhigend wahrnimmt, ist die verbliebene Distanz zwischen den *externen Stakeholdern* und der *Nachhaltigkeitsleistung*: „Sie geht ja an F (*Nachhaltigkeitsleistung*) nicht ran, das ist das einzige, was mich beruhigt“ (Abschnitt XI; 507,508). Ein Interpretationsansatz wäre, dass die *externen Stakeholder* die im Forschungsprojekt festgelegte Struktur zur Ermittlung der

Nachhaltigkeitsleistung (Interviewleitfaden in Anlehnung an die G4-Leitlinien) und somit auch die Grundausrichtung des Forschungsprojektes in Frage stellen. Dies würde implizieren, dass durch die *externen Stakeholder* ggf. ein Einfluss auf die *Nachhaltigkeitsleistung* möglich ist (bspw. fehlende Akzeptanz ggü. dem Forschungsprojekt), der wiederum eine Anpassung der methodischen Ausgestaltung des Forschungsprojektes zur Folge haben kann, um die Leitlinienkonformität der Partizipation dauerhaft sicherzustellen. Dieser Ansatz stärkt auch die Aussage, dass die bestehende Distanz zwischen der *Nachhaltigkeitsleistung* und den *externen Stakeholdern* beruhigend auf den *Partizipationsgedanken* wirkt, da die Entfernung als Orientierungsparameter für die strukturelle Stabilität (Leitlinienorientierung) der *Nachhaltigkeitsleistung* interpretiert werden kann. Auch die Bezeichnung der externen Stakeholder als eine Art „*Katalysator*“ [Duden 2018: „(Chemie) Stoff, der chemische Reaktionen herbeiführt oder beeinflusst, selbst aber unverändert bleibt“] wirkt in diesem Zusammenhang äußerst stimmig. Demnach wäre davon auszugehen, dass die *externen Stakeholder* eine Beeinflussung oder Veränderung einzelner bzw. auch mehrerer Elemente vornehmen können, was im System wiederum als Spannung wahrgenommen wird. Ein weiterer Interpretationsansatz wäre, dass durch die Verbindung zwischen dem *externen Projektteam* und dem *Partizipationsgedanken* sowie zwischen dem *Partizipationsgedanken* und den *externen Stakeholdern* (Kommunikationskette), der projektbezogene Stakeholderdialog (bspw. die Delphi-Befragung als Teilschritt) abgebildet wird. Somit ist die Verbindung zwischen diesen Elementen sogar erforderlich, um eine erfolgreiche Umsetzung des Forschungsprojektes bzw. des Befragungsprozesses zu ermöglichen. Dieser Interpretationsansatz stützt auch die Äußerung des *externen Projektteams*, in der es den *Partizipationsgedanken* als vertrauenswürdigen Partner beschreibt und als etwas: „*Auf das man sich sicher verlassen kann [...] Auch wenn man nicht immer einer Meinung ist, aber irgendwie arbeitet man doch ganz gut zusammen. Also am Ende findet man einen Kompromiss*“ (Abschnitt XI; 568-571).

Schlüsselsequenz VI (Abschnitt VI):

Der *Partizipationsgedanke* sagt aus, dass er Kontakt zum *Konzern* aufnehmen wollte, aber ohne die *externen Stakeholder* nichts mit dem *Konzern* anfangen konnte. Aus diesem Grund hat er versucht wie ein Spiegel zu wirken, um eine

Verbindung zwischen dem *Konzern* und den *externen Stakeholdern* aufzubauen. Nach Aussage des *Partizipationsgedankens* war es erforderlich, dass das Signal um das *interne Managementteam* herumgeleitet wird, da dieses sonst die Verbindung stört: „C (*internes Managementteam*) hat wie so eine Mauer funktioniert“ (Abschnitt XI; 514). Ferner gibt der *Partizipationsgedanke* an, dass das *interne Managementteam* trotz der Störungsversuche von wesentlicher Bedeutung ist, um die Kommunikation zwischen dem *Konzern* und den *externen Stakeholdern* zu ermöglichen. Interpretiert könnte diese Sequenz aussagen, dass sowohl das *interne Managementteam* als auch der *Partizipationsgedanke* eine Schnittstellenfunktion besetzen und somit den Informationsfluss im System maßgeblich beeinflussen. Im Forschungsprojekt wurde von Seiten des *externen Projektteams* und des *Konzerns* (Executive Vice President) das Anliegen an das *interne Managementteam* herangetragen, den Konzern in das Forschungsprojekt zu integrieren bzw. auch das *interne Managementteam* um ein Mitglied des *Konzerns* zu erweitern. Dadurch sollte eine gemeinsame Verständnisgrundlage hinsichtlich des Forschungsprojektes hergestellt und eine einheitliche Orientierung bei der strategischen Ausrichtung des *Konzerns* und der *Allos-Gruppe* in Bezug auf das künftige Nachhaltigkeitszielsystem gefördert werden. Die zusätzliche Einbindung des *Konzerns* wurde durch das *interne Managementteam* jedoch zurückgewiesen. Da der *Konzern* jedoch über die Delphi-Befragung im Forschungsprojekt Berücksichtigung findet und durch die Ergebnissrückkopplung eine indirekte Kommunikation zwischen den *externen Stakeholdern* und dem *Konzern* erfolgt, wirkt das Bild des *Partizipationsgedankens* als Kommunikationsinstrument durchaus stimmig.

Schlüsselsequenz VII (Abschnitt VI):

Das *externe Projektteam* gibt an, dass es zwischen den *externen Stakeholdern* und dem *Konzern* nicht differenziert und beide Elemente ausschließlich als Störfaktoren wahrnimmt, die das System wieder verlassen sollten. Des Weiteren sagt das *externe Projektteam* aus, dass es ebenfalls eine erhöhte Spannung wahrnimmt, seit der *Konzern* und die *externen Stakeholder* einen Platz im System eingenommen haben. Die Spannung verspürt es jedoch zwischen den *externen Stakeholdern* und dem *Konzern* und befürchtet, dass das *interne Managementteam* dadurch Schaden nehmen könnte. Nach Aussage des *externen Projektteams* ist dieses auch: „Gar

nicht mehr so selbstverständlich [...] sondern etwas, dass man auch hüten muss“ (Abschnitt XI; 561, 562). Auch sagt das *externe Projektteam* aus, dass es durch die zwei neuen Elemente abgelenkt wird und Angst um das System und die Verbindung zu den *Mitarbeitern* hat. Es verspürt jedoch keinen Bewegungsimpuls und ist nicht bereit, seine Position zu verlassen. Interessant ist die Bezeichnung der neuen Elemente als „*Störfaktoren*“, insbesondere, da die Beziehung zu den *Mitarbeitern* der *Allos-Gruppe* als positiv und erwünscht beschrieben wird und alle drei Elemente entweder interne oder externe Anspruchsgruppen repräsentieren. Dies schafft ein kontroverses Bild, da die Dialogorientierung eine wesentliche Prämisse im Forschungsprojekt darstellt und im Rahmen der Stakeholderanalyse sowie der weiteren Prozessschritte alle Anspruchsgruppen gleichrangig berücksichtigt wurden.

Ein Interpretationsansatz wäre, dass die Sympathie gegenüber den Stakeholdern mit dem jeweiligen Einbindungsaufwand korreliert, wie z. B. Terminabsprachen für Interviews und Abstimmungen bezüglich des Befragungsortes. Im Rahmen des Forschungsprojektes war es bspw. erforderlich, die Koordination der Delphi-Befragung an den Ansprüchen der *externen Stakeholder* auszurichten, damit die notwendige Terminflexibilität geboten werden konnte, um einen Großteil der *externen Stakeholder* in der Befragung berücksichtigen zu können. Diese Annahme stützt auch die Aussage des *externen Managementteams*: „*Ich habe Angst, dass D (Mitarbeiter) und ich unsere Verbindung verlieren*“ (Abschnitt VI; 578, 579). Hier wäre es interessant zu überprüfen, warum die Teilnahmebereitschaft der *externen Stakeholder* gehemmt war. Ein Ansatz wäre, dass die Incentivierung von Seiten der *Allos-Gruppe* – Mitgestaltung des künftigen Managementsystems – nicht ausreichend war und, dass durch einen zusätzlichen Anreiz ggf. eine Beitragssteigerung hätte forciert werden können. Für die *internen Stakeholder* war die Teilnahme an der Befragung verpflichtend, wodurch sowohl die Interviews als auch die Terminfindung ohne Schwierigkeiten erfolgen konnte.

Irritierend wirkt auch die Sorge um das *interne Managementteam* im Spannungsfeld der *externen Stakeholder* und *des Konzerns* sowie das plötzliche Interesse des *externen Projektteams* am *internen Managementteam*. Anknüpfend an die vorherigen Schlüsselsequenzen, könnte das Spannungsfeld möglicherweise dahingehend interpretiert werden, dass die *externen Stakeholder* einen direkten

Kontakt zum *Konzern* suchen, um ihr Anliegen an die Konzernführung zu kommunizieren. Diese Sequenz ist insofern relevant, da für die *externen Stakeholder* möglicherweise nicht die *Allos-Gruppe* im Fokus des Forschungsprojektes und der Befragungen steht, sondern der *Konzern* als thematischer Stimulus. Gemäß dieses Falls wäre es denkbar, dass der *Konzern* in den Interviews als Kontext Berücksichtigung findet und somit indirekt auch die Ergebnisse der Delphi-Befragung beeinflusst. Anknüpfend an die Schlüsselsequenz II, Abschnitt III wird auch hier deutlich, dass die Einbindung der Stakeholder möglicherweise bereits während der Projektinitiierung erfolgen sollte. Dadurch kann frühzeitig ermittelt werden, ob die Stakeholder die *Allos-Gruppe* lediglich als Teilstück des *Konzerns* wahrnehmen oder als eigenständige Organisation.

Interessant ist auch, dass das *externe Projektteam* keinen Bewegungsimpuls verspürt, obwohl es sich um das Gesamtsystem und die Verbindung zu den *Mitarbeitern* sorgt. Interpretiert könnte diese Sequenz aussagen, dass das *externe Projektteam* in seinem Bewegungsfeld stark eingeschränkt ist, was möglicherweise auf die statischen Vertragsbedingungen und die eingeschränkte Entscheidungsfreiheit (Entscheidungen jeglicher Art waren im Vorfeld durch die Geschäftsführung freizugeben) im Unternehmen zurückgeführt werden kann.

Schlüsselsequenz VIII (Abschnitt VI):

Das *interne Managementteam* ist von der neuen Situation „genervt“ und beschreibt ebenfalls die *externen Stakeholder* und den *Konzern* als Störfaktoren. Des Weiteren sagt es aus, dass es zu unbeweglich sei, um sich den Veränderungen der Umwelt anzupassen: „*Ich stand hier schon immer und die Welt um mich herum ändert sich zwar und das stört mich, aber das muss ich so hinnehmen [...] weil ich bin wie so ein alter Baum*“ (Abschnitt XI; 611-614). Ein Interpretationsansatz wäre, dass sich das *interne Managementteam* mit den unterschiedlichen und ggf. auch kongruenten Ansprüchen des *Konzerns* und der *externen Stakeholder* konfrontiert sieht und sich somit in einem Beziehungsgeflecht bewegt, in dem es diese zu identifizieren, bewerten und koordinieren gilt. Zudem kann an die Interpretationsansätze aus den Schlüsselsequenzen Schlüsselsequenz I Abschnitt XI und Schlüsselsequenz III Abschnitt XI angeknüpft werden, in denen die *externen Stakeholder* ihre Anforderungen möglicherweise über das *interne Managementteam* direkt an den

Konzern richten möchten. Das beschriebene Bild des „*alten und unbeweglichen Baums*“ kann als Folge der kommunikativen Entscheidungskette innerhalb der starren Konzernstrukturen gedeutet werden. Somit ist das *interne Managementteam* hinsichtlich seiner Entscheidungskompetenz weitestgehend an unternehmensübergreifende und lange Abstimmungsprozesse gebunden. Dieses kann u. a. möglicherweise dazu führen, dass die Innovationsfähigkeit des Unternehmens eingeschränkt wird, Maßnahmen nur mit einer nicht unerheblichen Wirkungsverzögerung greifen und die Zeitplanung Korrekturen bedarf, wie bspw. bei der Leitlinienauswahl im Forschungsprojekt (vgl. Andelfinger/Hänisch 2015: 147).

Schlüsselsequenz IX (Abschnitt VI):

Die *externen Stakeholder* geben an, dass sie „*unglaublich wichtig*“ (Abschnitt XI; 646) sind, damit der *Konzern* wahrgenommen und wertgeschätzt wird. Außerdem sagen sie aus, dass Verbindlichkeit und Wertschätzung auf sie beruhigend wirken und, dass das *interne Managementteam* zwar wichtig, der *Konzern* jedoch das ist, worum es eigentlich geht. Die Aussagen der *externen Stakeholder* stärken die Ansätze aus den vorherigen Schlüsselsequenzen, in denen angeführt wurde, dass diese möglicherweise eine direkte Verbindung zum *Konzern* priorisieren und nicht die *Allos-Gruppe* als isoliertes Element in den Fokus des Forschungsprojektes stellen (möchten). Interessant ist auch, dass die *externen Stakeholder* die Begriffe „*Verbindlichkeit*“ und „*Wertschätzung*“ als beruhigend empfinden und sich selber als das Element beschreiben, welches wichtig ist, um den *Konzern* in dessen anzuerkennen, was dieser darstellt. Diese Sequenz wird als äußerst stimmig wahrgenommen, da die Akzeptanz des *Konzerns* am Markt u. a. von der Licence to operate abhängt. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass mit einer sinkenden Wertschätzung des *Konzerns* durch die *externen Stakeholder*, auch ein Verlust der unternehmerischen Wertschöpfung und Kooperationsfähigkeit einhergeht (vgl. Witzel 2019: 26, Schulz/Bergius 2014: 10 f.).

These I zu Abschnitt VI: *Das interne Managementteam möchte den direkten Kontakt zwischen den externen Stakeholdern und dem Konzern vermeiden, um die Unternehmensgruppe als eigenständige Organisation am Markt positionieren zu können. Ableitend aus der Analyse ist anzunehmen, dass das Managementteam dazu als Kommunikationsschnittstelle fungiert und die Delphi-Befragung als Filterungsinstrument nutzt. Dadurch können zwar Ansprüche der verschiedenen Parteien in das Forschungsprojekt eingebracht werden, ein direkter Austausch sowie ein möglicher Ausschluss der Unternehmensgruppe aus dem Kommunikationsprozess sind jedoch nicht vorgesehen bzw. nicht ohne weiteres umsetzbar. In Verbindung mit der Schnittstellenfunktion wird zudem weitestgehend die Reichhaltigkeit der Kommunikation im Austauschprozess an die Ansprüche des Managementteams angepasst.*

These II zu Abschnitt VI: *Die externen Stakeholder wollen ihre Anforderungen zur Nachhaltigkeitsleistung an den Konzern richten und nicht in isolierter Form an eines der Tochterunternehmen. Demnach steht für die externen Stakeholder der Konzern im Mittelpunkt des Forschungsprojektes, womit eine gemeinsame Ausrichtung des Nachhaltigkeitsmanagements (gesamtes Konglomerat) für eine höhere Ergebnisakzeptanz und Anspruchsgruppenorientierung sorgt.*

These III zu Abschnitt VI: *Der Konzern hält eine kontinuierliche Distanz zu den externen Stakeholdern, da er sich durch diese in einem Spannungsfeld zwischen der ökonomischen Effizienz und der ökologischen und sozialen Leistungsfähigkeit bewegt. Die dadurch resultierenden Trade-offs gilt es für den Konzern anspruchsruppengerecht zu managen, weshalb dieser versucht, sich infolge möglicher Zusatzansprüche dem Verantwortungsraum zu entziehen.*

These IV zu Abschnitt VI: *Die externen Stakeholder möchten hinsichtlich der Meinungsabfrage zur Nachhaltigkeitsleistung nicht durch eine Leitlinienorientierung (G4-Leitlinien) in ihrem Antwortverhalten eingeschränkt werden. Anzunehmen ist, dass ein Leitfadenbezug bei den externen Stakeholdern durchaus auf Akzeptanz trifft, solange dieser keine zu starke Rahmung durch einen Reportingstandard erfährt.*

These V zu Abschnitt VI: *Die Teilnahme der externen Stakeholder am Befragungsprozess ist Anreizgetrieben (interne Motivation) und kann durch geeignete Incentivierungen (externe Motivation) verbessert werden. Es besteht somit die Möglichkeit, die Bereitschaft der Stakeholder zur Teilnahme an einer weiteren Befragungsrunde zu erhöhen. Dazu ist zwischen der gebotenen externen Motivation und dem geforderten Beitrag in Bezug auf die Befragung ein Gleichgewicht herzustellen, z. B. durch einen Ausgleich der durch die Befragung entstandenen Kosten (bspw. hinsichtlich des Zeitaufwands).*

These VI zu Abschnitt VI: *Das interne Managementteam bewegt sich zwischen den Anforderungen des Konzerns und den Ansprüchen der externen Stakeholder. Aufgrund der starren Konzernstrukturen ist es jedoch nicht in der Lage, sich zeitnah an veränderte Umweltbedingungen anzupassen, weshalb es die verschiedenen Erwartungshaltungen nur eingeschränkt oder mit einer nicht unerheblichen Wirkungsverzögerung erfüllen kann. Dies bezieht sich auf den Abbruch des Forschungsprojektes, bei dem die Erwartungen des Konzerns erst kurz vor der Verpflichtung zu den Nachhaltigkeitsschwerpunkten im Rahmen der Sustainability Balanced Scorecard an das interne Managementteam kommuniziert wurden. Durch die Priorisierung der Konzernanforderungen können die Ansprüche der Stakeholder jedoch nicht vollständig erfüllt werden, was durch den Abbruch des Forschungsprojektes deutlich wurde.*

5.3.7 Erkenntnisse aus dem Abschnitt VII der Aufstellungspartitur

Schlüsselsequenz I (Abschnitt VII):

Der Konzern verspürt einen Bewegungsimpuls und sucht nach einer neuen Position im System. Der Partizipationsgedanke und die externen Stakeholder folgen ihm. Sie versuchen sich dem Konzern in den Weg zu stellen, um diesen an einen bestimmten Platz im System zu lenken. Die Platzsuche der Elemente endet vorerst, als der Partizipationsgedanke dem Konzern die Nachhaltigkeitsleistung zum Sitzen anbietet und der Konzern das Angebot des Partizipationsgedankens annimmt. Der Konzern setzt sich vor die Nachhaltigkeitsleistung und der Partizipationsgedanke gibt an, dass der Konzern in die Nachhaltigkeitsleistung reinkriechen müsse, weil dort sein Platz sei. Er beschreibt den Konzern als das fehlende Puzzleteil der Nachhaltigkeitsleistung. Der Konzern legt sich daraufhin unter die

Nachhaltigkeitsleistung und gibt an, dass sich der neue Platz für ihn stimmig anfühlt. Interessant an dieser Sequenz ist, dass der *Konzern* in die verletzte Seite der *Nachhaltigkeitsleistung* kriecht und somit scheinbar ebenfalls einen Weg durch das in Abschnitt I beschriebene Labyrinth aus Verletzungen findet. Ein Interpretationsansatz wäre, dass der *Konzern* eine unternehmensspezifische Ausgestaltung der Leitlinien vornimmt/vorgenommen hat, womit zum einen die Orientierung innerhalb des Labyrinths ermöglicht wird und zum anderen die „Verletzungen“ der *Nachhaltigkeitsleistung* geheilt werden. Des Weiteren sagt der *Partizipationsgedanke* euphorisch aus, dass der *Konzern* während seines Platzwechsels den Kontakt zum *internen Managementteam* aufgenommen hat und, dass er dies auch unbedingt wollte: „*This is the thing I really want to have*“ (Abschnitt VII; 702, 703). Interpretiert könnte diese Sequenz aussagen, dass der *Konzern* sich mit dem *internen Managementteam* abgestimmt hat, bevor er die Verbindung mit der *Nachhaltigkeitsleistung* eingegangen ist. Sowohl der Platzwechsel des *Konzerns*, als auch der vorherige Kontakt zum *internen Managementteam* wirken in Bezug auf das Forschungsprojekt äußerst irritierend. Ein Interpretationsansatz wäre, dass die Neupositionierung des *Konzerns* die top-down gerichtete Umstrukturierung sowie den Abbruch des Forschungsprojektes durch *Wessanen* darstellt, die in Form eines Rationalisierungsprozesses in die Tochterunternehmen getragen wurde. Gemäß dieses Falls, wurde die Kommunikation am *externen Projektteam* vorbeigeleitet bzw. erfolgte nicht direkt durch den *Konzern*, sondern möglicherweise durch das *interne Managementteam*. Ein weiterer Interpretationsansatz wäre, dass der *Konzern* die Entwicklung einer eigenen, einheitlichen Nachhaltigkeitsstrategie forciert und kein weiteres Interesse an einer Zusammenarbeit mit dem *externen Projektteam* und/oder der erfolgreichen Umsetzung des Forschungsprojektes hat.

Schlüsselsequenz II (Abschnitt VII):

Als Reaktion auf die Verbindung zwischen der *Nachhaltigkeitsleistung* und dem *Konzern* hocken sich die *externen Stakeholder* auf die Sitzfläche der *Nachhaltigkeitsleistung* und geben an, dass sie ihren Platz gefunden haben. Interpretiert könnte diese Sequenz aussagen, dass die *Nachhaltigkeitsleistung* im *Konzern* leitlinienorientiert erfasst wird und, dass die *externen Stakeholder* ebenfalls einen Teil der *Nachhaltigkeitsleistung* abbilden. Dies wirkt äußerst

stimmig, da die Einbeziehung von *Stakeholdern* einen „*Grundsatz zur Bestimmung der Berichtsinhalte*“ in den G4-Leitlinien darstellt und *Wessanen* bereits seit dem Jahr 2011 in Anlehnung an die GRI-Leitlinien über seine *Nachhaltigkeitsleistung* berichtet. Irritierend wirkt in diesem Zusammenhang, dass die *Mitarbeiter* keinen Platz in der unmittelbaren Nähe zur *Nachhaltigkeitsleistung* einnehmen, da diese die internen Stakeholder repräsentieren und nach GRI somit ebenfalls dem Einbindungsgrundsatz zugeordnet werden. Nachdem der *Partizipationsgedanke* die *Nachhaltigkeitsleistung* in drei unterschiedliche Seiten untergliedert hat und die *externen Stakeholder* zusätzlich die obere Seite der *Nachhaltigkeitsleistung* besetzt haben, würde für die *internen Stakeholder* noch die untere Seite der *Nachhaltigkeitsleistung* zur Verfügung stehen. Auch wäre ggf. eine Verbindung mit den *externen Stakeholdern* zu einer Gesamt-Stakeholder-Perspektive möglich. Interpretiert könnte diese Sequenz eine Teilauswirkung des Rationalisierungsprozesses abbilden, der in der vorherigen Schlüsselsequenz als Interpretationsansatz angeführt wurde. Die Mitarbeiteranzahl der *Allos-Gruppe*, insbesondere am Standort Drebber (Auslagerung einzelner Produktgruppen zur *Allos Schwarzwald GmbH*), wurde im Rahmen der durch *Wessanen* initiierten Umstrukturierung während der Projektlaufzeit um bis zu 60 % reduziert und die abschließende Bearbeitung des Forschungsprojektes auf Wunsch der *Allos-Gruppe* eingestellt. Dies würde auch erklären, warum sich die *Mitarbeiter* und das *externe Projektteam* vom Konstrukt der konzernspezifischen *Nachhaltigkeitsleistung* und dem *internen Managementteam* abwenden.

Schlüsselsequenz III (Abschnitt VII):

Nach dem Positionswechsel des *Konzerns*, der *externen Stakeholder* und des *Partizipationsgedankens* sagt das *externe Projektteam* aus: „*Jetzt ist es verloren, also jetzt ist es vorbei, jetzt kann ich nichts mehr machen, jetzt muss ich gehen, da ist nichts mehr zu tun für mich, nichts mehr zu holen, nichts zu retten*“ (Abschnitt VII; 793-742). Des Weiteren beschreibt das *externe Projektteam*, dass der *Konzern* und die *externen Stakeholder* die *Nachhaltigkeitsleistung* gegen den Willen des *externen Projektteams* eingenommen haben bzw. diese beherrschen: „*Wie ein Boot, das irgendwie von Piraten geentert wurde*“ (Abschnitt II, 778-779). Auch sagt das *externe Projektteam* aus, dass es sich die *Mitarbeiter* „*geschnappt*“ hat, damit sie gemeinsam gehen und sich etwas Neues suchen können. Anknüpfend an die

vorherige Schlüsselsequenz kann auch hier eine Verbindung zum Umstrukturierungsprozess von *Wessanen* hergestellt werden. Interpretiert könnte diese Sequenz aussagen, dass das *externe Projektteam* die Eliminierung einzelner Methoden (Fokusgruppen-Workshop, Machbarkeitsstudie, Abschlussbefragung) als Projektabbruch wahrnimmt. Da diese Entscheidung ohne die Beteiligung des *externen Projektteams* getroffen und auch der Rest der Schiffsbesatzung – *internes Managementteam* – ihres Kommandos enthoben wurde (top-down Vorgabe durch *Wessanen*), erscheint das Bild einer Schiffsenterung durchaus stimmig. Irritierend wirkt hingegen, dass das *externe Projektteam* die *Mitarbeiter* mitnehmen möchte, um sich etwas Neues zu suchen. Ein Interpretationsansatz wäre, dass das *externe Projektteam* und ggf. auch das Forschungsprojekt ein wesentliches Orientierungsparameter für die *Mitarbeiter* der *Allos*-Gruppe darstellen. Damit kann auf die bereits angeführte Verringerung des Vertrauens der *Mitarbeiter* gegenüber dem *internen Managementteam* Bezug genommen werden (siehe Schlüsselsequenz III, Abschnitt IV), da die Zielvorgaben aus der Führungsebene im Projektverlauf adaptiert sowie eliminiert wurden. Die gemeinsame Suche nach etwas Neuem ist somit ggf. eher als Einfluss des Projektes auf künftige Entscheidungen der *Mitarbeiter* und weniger als physischer Aufbruch der Systemelemente zu interpretieren.

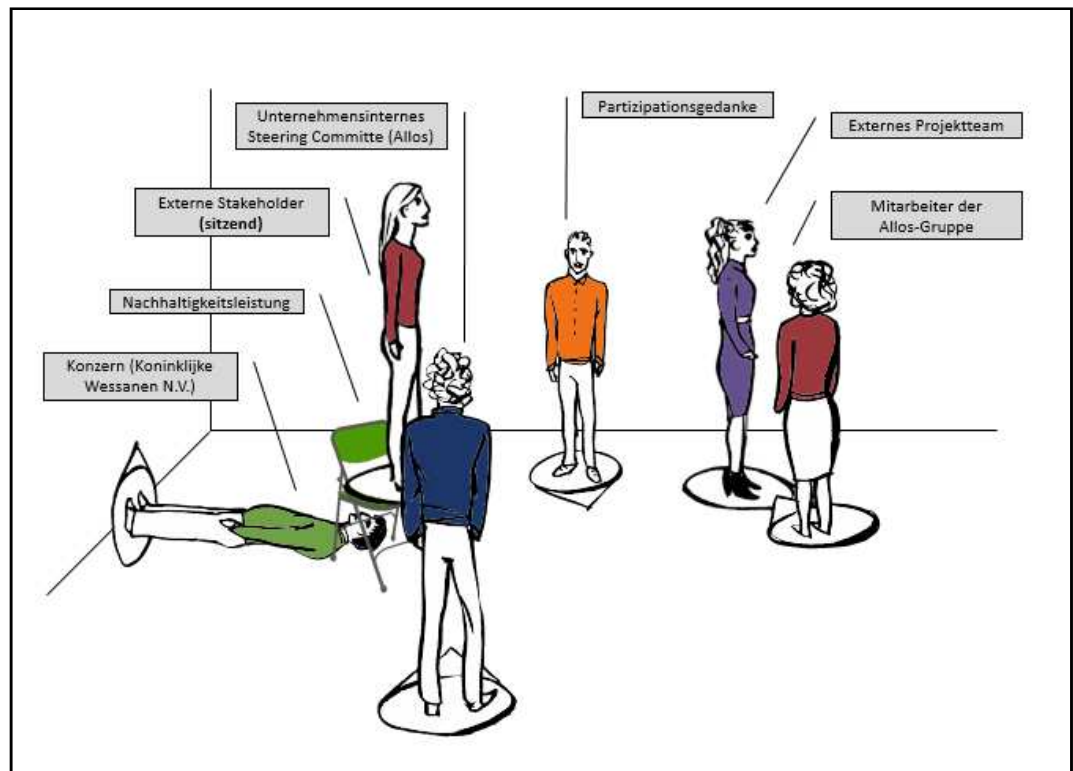


Abbildung 45: Aufstellungsbild des Abschnitts VII der Aufstellungspartitur (die externen Stakeholder sitzen auf der Nachhaltigkeitsleistung – das stehende Element dient als Stellhalter).

These I zu Abschnitt VII: *Der Konzern möchte ein einheitliches Nachhaltigkeitsmanagementsystem für das gesamte Konglomerat einführen. Die grobe Orientierung wird dabei durch den Konzern vorgegeben (festgelegter Rahmen), wohingegen die spezifische Umsetzung durch die Tochterunternehmen selbst vorgenommen wird. Die externen Stakeholder folgen dem Vorhaben des Konzerns und bilden mit diesem sowie mit der Nachhaltigkeitsleistung eine Einheit. Das interne Managementteam bleibt bei dem Entwicklungsprozess weitestgehend im Hintergrund, weshalb davon auszugehen ist, dass dieses für die ausführenden und nicht die dispositiven Tätigkeiten autorisiert ist.*

These II zu Abschnitt VII: *Die Reduzierung des Forschungsprojektes um einen Teil der vertraglich fixierten Methoden erfolgt durch den Konzern und wird durch das interne Managementteam an das externe Projektteam kommuniziert. Die Entscheidungskette kann infolge fehlender Transparenz nicht vollständig durch das externe Projektteam erfasst werden, weshalb keine abschließende Klärung unter Einbindung des Konzerns erfolgt, sondern ausschließlich mit dem internen Projektteam als Stellvertreter. Der Konzern gibt somit die strategischen Rahmenbedingungen vor und überlässt den Tochtergesellschaften die Umsetzung und Argumentation.*

5.3.8 Erkenntnisse aus dem Abschnitt VIII der Aufstellungspartitur

Der *Aufstellungsleiter* bittet den Konzern und die externen Stakeholder das System zu verlassen und die Aufstellung als Beobachter weiter zu verfolgen. Außerdem lädt er das *Tabu von Allos* dazu ein, in seine Wahrnehmung zu gehen und sich einen stimmigen Platz im System zu suchen.

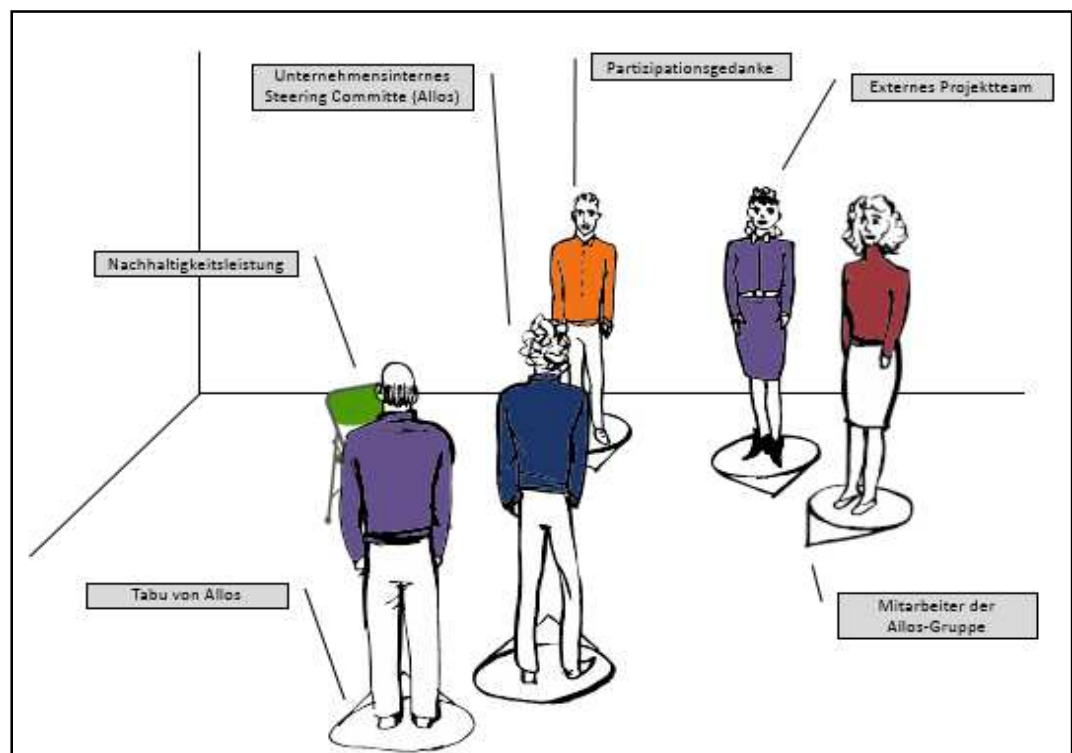


Abbildung 46: Aufstellungsbild des Abschnitts VIII der Aufstellungspartitur (Ende des achten Abschnitts).

Schlüsselsequenz I (Abschnitt VIII):

Das *Tabu von Allos* beschreibt sich selber als eine Art Geist, eine Idee oder ein Ideal: „*Etwas, das größer ist als das System. Vielleicht ein Leitstern*“ (Abschnitt VIII; 816, 817). Des Weiteren sagt es aus, dass es dem *internen Managementteam* helfen möchte, damit dieses im System wieder Anschluss findet und platziert sich direkt neben dem *internen Managementteam*. Ferner gibt es an, dass es grundsätzlich konstruktiv ausgerichtet ist, aber auch destruktiv wirken kann, wenn dies der Umgangsform entspricht: „*Man kann mit Energie, wie mit Atomenergie, auch Atomwaffen herstellen*“ (Abschnitt XIII; 824, 825). Damit beschreibt sich das *Tabu von Allos* als Energieform, wobei der Vergleich mit der Atomkraft als diametral wahrgenommen wird, da der Atomenergie sowohl schaffende (bspw. Erzeugung von elektrischer Energie) als auch zerstörerische Eigenschaften (bspw. Unfälle mit kerntechnischen Anlagen, wie u. a. in Tschernobyl) immanent sind. Interessant an dieser Sequenz ist, dass die Ausrichtung der Energie als anwenderorientiert und somit steuerbar beschrieben wird. Ein Interpretationsansatz wäre, dass das *Tabu von Allos* das Erwartungsmanagement im Unternehmen darstellt und somit i. d. R. auch die gesamte Organisation betrifft. Das Erwartungsmanagement kann auch als eine Art „*Leitstern*“ verstanden werden, da zum einen die Orientierung der Mitarbeiter im System und zum anderen deren Entscheidungs- und Verhaltensakzeptanz für Handlungen und Unternehmensentscheide erhöht werden kann. Dieser Ansatz stützt aber auch die gegensätzliche Ausrichtung des *Tabus von Allos*, da durch eine unzureichende Kommunikation der Erwartungen ein negativer Einfluss auf das System erfolgen kann, wie bspw. in Form von Widerständen, Blockaden und Gegeninitiativen durch betroffene Mitarbeiter (vgl. Krüger/Bach 2014: 35 ff.; Lange 2016: 55-57, 60-66). Mit Hilfe von dialogorientierten Verfahren (partizipativer Ansatz) besteht jedoch die Möglichkeit, die Erwartungen der Anspruchsgruppen weitestgehend zu erfassen, womit in diesem Zusammenhang auch die starke Verbindung zwischen dem *Tabu von Allos*, dem *externen Projektteam* (insbesondere als Synonym für das Forschungsprojekt) und den *Mitarbeitern* als durchaus stimmig wahrgenommen wird (Schlüsselsequenz II und III; Abschnitt VIII). Dabei gilt es zu beachten, dass die Qualität des Erwartungsmanagements maßgeblich von der Fehlerkultur im Unternehmen abhängt, denn die Äußerung von Meinungen und auch deren Anpassung, z. B. infolge von Fehleinschätzungen und unerwarteten

Entwicklungen, ist nur dann konstruktiv möglich, wenn Fehler akzeptiert und sanktionsfrei gemeldet werden können (vgl. Hagen/Lei 2012: 10). Somit stellt das *Tabu von Allos* möglicherweise auch eine kulturelle Thematik im System dar.

Schlüsselsequenz II (Abschnitt VIII):

Die *Mitarbeiter* äußern das Gefühl, dass das *Tabu von Allos* die Lösung darstellt und sie sich wieder auf die übrigen Elemente einlassen können, ohne auf das *externe Projektteam* starren zu müssen: „*Vorher war ich ein bisschen so wie versteinert und jetzt bin ich wieder so ein bisschen flexibler [...] jetzt ist mein Weg auch wieder offen*“ (Abschnitt VIII; 832,833; 835-838). Interessant an dieser Sequenz ist, dass den *Mitarbeitern* das *Tabu von Allos* im System gefehlt hat, um eine Beziehung zu den übrigen Elementen aufbauen zu können. Anknüpfend an die vorherige Schlüsselsequenz besteht die Interpretationsmöglichkeit, dass die Mitarbeiter ihre Erwartungen jetzt wieder frei in das System kommunizieren können (ohne eine Sanktion befürchten zu müssen) und sich deshalb aus der Verbindung zum externen Projektteam lösen. Damit geht ggf. auch eine transparente Kommunikation bestehender Dilemmata einher, da zum einen eine offene Fehlerkultur gefördert und zum anderen auch die Erwartungen der verschiedenen Elemente im System offengelegt werden. In diesem Zusammenhang werden dann ggf. auch die möglicherweise bestehenden Antinomien zwischen der nachhaltigen Ausrichtung der *Allos*-Gruppe (bspw. in der Form des Forschungsprojektes) und ihrer effizienzgetriebenen Führungslogik aufgedeckt, insbesondere da ein Großteil der in der Delphi-Befragung ermittelten Schwerpunktbereiche einer sozialen Ausrichtung unterliegt.

Schlüsselsequenz III (Abschnitt VIII):

Das *externe Projektteam* sagt aus, dass das *Tabu von Allos* das System wieder in einen harmonischen Zustand versetzt hat und dass es die zukünftige Idee darstellt, die sie gemeinsam entwickeln. Der *Partizipationsgedanke* ist dabei das kreative Potenzial und sorgt bei der Ideenentwicklung für die nötigen Differenzen. Diese Aussagen stärken den Interpretationsansatz aus der vorherigen Schlüsselsequenz, in der der *Partizipationsgedanke* als Dialogverfahren dargestellt wird, mit dessen Einsatz das Erwartungsmanagement im Unternehmen gefördert werden kann. Ferner besetzt das Management von Erwartungen, insbesondere in der Form der

Stakeholdereinbindung, einen wesentlichen Stellenwert in der künftigen Unternehmensführung. Zum einen stellt der Dialog mit Anspruchsgruppen einen Grundsatz bei der Bestimmung der Berichtsinhalte in Anlehnung an die G4-Leitlinien dar, zum anderen sind die Erwartungen/Ansprüche der Mitarbeiter auch bei der Anpassung des Nachhaltigkeitszielsystems nicht zu vernachlässigen. Stimmig wirkt in diesem Zusammenhang auch die Aussage der *externen Stakeholder*, die sich selber als Sprachrohr bezeichnen, seit das *Tabu von Allos* einen Platz im System eingenommen hat.

Schlüsselsequenz IV (Abschnitt VIII):

Der *Partizipationsgedanke* gibt an, dass das *interne Managementteam* und das *Tabu von Allos* die heiligen Könige darstellen und, dass nur noch Caspar fehlt. Die *externen Stakeholder* ergänzen die Aussage des *Partizipationsgedankens* und sagen aus, dass der *Konzern* den noch fehlenden König abbildet. Interessant an dieser Sequenz ist, dass der *Partizipationsgedanke* einen König in der bestehenden Konstellation vermisst und die *externen Stakeholder* angeben, dass es sich dabei um den *Konzern* handelt. Ein Interpretationsansatz wäre, dass der *Konzern* ebenfalls ein wesentliches Element im Forschungsprojekt darstellen sollte, bisher aber nur eine geringe Berücksichtigung (Einbindung in die Delphi-Befragung) findet. Auch kann der Name Caspar mit „gisbar“ in Verbindung gebracht werden. Übersetzt bedeutet dies so viel wie „Schatzmeister“ (vgl. Oppert 2016: 17), was in diesem Zusammenhang möglicherweise auf die hierarchische Struktur zwischen den Königen (Elementen) im System zurückgeführt werden kann. Somit wurde möglicherweise das wichtigste Systemelement weitestgehend aus dem Forschungsprojekt eliminiert. Auf die Relevanz des Konzerns für die erfolgreiche Umsetzung des Forschungsprojektes wurde von Seiten des externen Projektteams auch schon im Rahmen der Projektkonzeptionierung hingewiesen.

These I zu Absatz VIII: *Die Wirkung des Tabus von Allos kann je nach Auslegung des Betrachters sowohl konstruktiv als auch dekonstruktiv ausfallen. Ableitend daraus kann angenommen werden, dass das Tabu von Allos das Erwartungsmanagement repräsentiert und als Führungsaufgabe somit auch dem internen Managementteam zugeordnet werden kann. Durch ein offen kommuniziertes Erwartungsmanagement können die Mitarbeiter ihre Meinung und Ideen wieder frei im Unternehmen äußern, ohne unmittelbar mit Sanktionen konfrontiert zu werden.*

These II zu Absatz VIII: *Der Konzern steht in der hierarchischen Struktur über dem internen Projektteam, womit dieser ebenfalls einen wesentlichen Einfluss auf das Forschungsprojekt ausüben kann. Die Relevanz des Konzerns für die erfolgreiche Umsetzung des Forschungsprojektes wird jedoch nur durch die externen Stakeholder wahrgenommen und nicht durch das interne Managementteam und/oder das externe Projektteam. Ohne eine transparente Kommunikation der bestehenden Machtstrukturen können während der Projektumsetzung unerwartet existenzielle Widerstände und Blockaden auftreten, die während der Projektplanung nicht berücksichtigt wurden. Als hierarchisch höher gestelltes Management ist die Konzernleitung auch bei der Implementierung eines Nachhaltigkeitszielsystems maßgeblich und somit nicht nur als Stakeholder-Vertreter in das Forschungsprojekt einzubinden.*

5.3.9 Erkenntnisse aus dem Abschnitt IX der Aufstellungspartitur (Phase II)

Der *Aufstellungsleiter* versetzt das gesamte System in das Jahr 2000 (Zeitsprung im System), in dem die *Allos*-Gruppe noch inhabergeführt war und kurz vor der Übernahme durch den *Konzern* stand. Der *Konzern* und die *externen Stakeholder* werden darum gebeten, sich einen für sie stimmigen Platz im System zu suchen, um zu überprüfen, ob sie zu diesem Zeitpunkt bereits auf das System gewirkt haben. Das *externe Projektteam* wird in den ehemaligen Inhaber der *Allos GmbH* umgepolt.

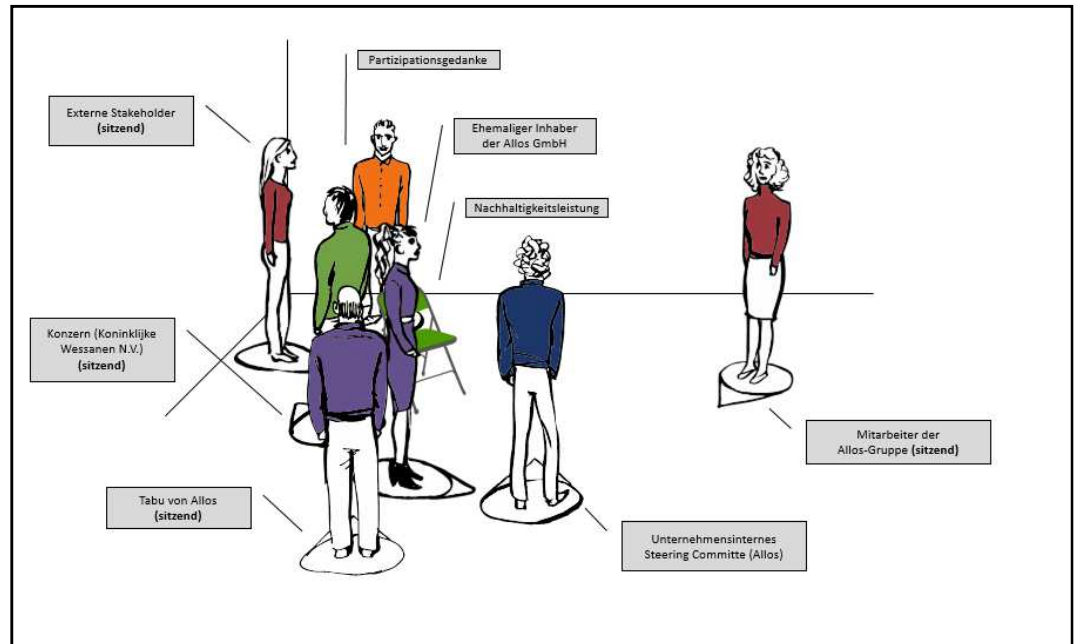


Abbildung 47: Aufstellungsbild des Abschnitts IX der Aufstellungspartitur (Ende des neunten Abschnitts).

Schlüsselsequenz I (Abschnitt IX):

Der *ehemalige Geschäftsführer der Allos GmbH* sagt aus, dass er sich am liebsten am Rand des Systems positioniert hätte, um das System von außen zu beobachten, da er keine direkte Beziehung zu einem der Elemente verspürt. Weil er jedoch das Gefühl hat, dass er auch das Innenleben des Systems anschauen sollte, möchte er sich im System bewegen und dieses aus allen Perspektiven betrachten. Ein Interpretationsansatz wäre, dass diese Sequenz den Zeitraum unmittelbar vor der Übernahme der Allos GmbH durch *Wessanen* darstellt, da sich der *ehemalige Eigentümer* bereits vom Unternehmen distanziert hat. Interessant an dieser Sequenz ist auch, dass die Betrachtung der verschiedenen Systemperspektiven ausschließlich durch den *ehemaligen Inhaber* angemerkt wird, was möglicherweise darauf zurückgeführt werden kann, dass die Unternehmensführung isoliert durch den *ehemaligen Inhaber* erfolgt und nicht durch ein Team aus Führungskräften. Dies wirkt auch unter Berücksichtigung der Aussage des *internen Managementteams* äußerst stimmig, welches in Teilen bereits im Jahr 2000 in der Allos GmbH beschäftigt war: „*Ich bin noch nicht act acta gelegt, aber trotzdem bin ich keiner der rumläuft und managed und Theater macht, sondern ich fühle mich eher in der Zuschauerrolle*“ (Abschnitt VIII; 1010-1013). Auch in dieser Systemkonstellation scheint das *interne Managementteam*, zumindest das der

ehemaligen Allos GmbH, lediglich eine Managementposition zu besetzen. Die Führungsaufgaben hingegen obliegen dem *ehemaligen Inhaber der Allos GmbH* und wurden im weiteren Entwicklungsverlauf der *Allos-Gruppe* an den *Konzern* übertragen.

Schlüsselsequenz II (Abschnitt IX):

Das *Tabu von Allos* hat sich an den Rand des Systems gesetzt und sagt aus, dass es entweder über das *externe Projektteam* oder das *interne Managementteam* in das System gefunden hat und es sich so anfühlt, als ob es nicht mehr im System wäre, seit das *externe Projektteam* durch den *Aufstellungsleiter* umgepolzt wurde. Weiterhin gibt es an, dass es evtl. über die Intuition sowie einen Gedankengang des *externen Projektteams* im System berücksichtigt wird oder auch, dass es über das *interne Managementteam* passiv auf das *externe Projektteam* wirkt. Das *Tabu von Allos* war in jedem Fall plötzlich im System: „*Als wenn man ein Wort genannt hat, dass man immer nennen musste und [...] es hat alles Sinn ergeben*“ (Abschnitt IX; 131-134). Bei dem Impuls handelt es sich jedoch nicht unbedingt um ein Wort, sondern möglicherweise auch um eine Vision oder ein Sinnbild. Interessant an dieser Aussage ist, dass das *Tabu von Allos* keine Verbindung zum *ehemaligen Inhaber der Allos GmbH* verspürt und seit der Umpolung des *externen Projektteams* selber das Gefühl hat, nicht mehr Teil des Systems zu sein. Ein Interpretationsansatz wäre, dass das *Tabu von Allos* die tatsächliche Motivation für die Initiierung und Durchführung des Forschungsprojektes darstellt. Dies könnte für das *interne Managementteam* ggf. die finale Nachhaltigkeitsberichterstattung sein und nicht die Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagementsystem.

These I zu Abschnitt IX: *Das Tabu von Allos stellt das Erwartungsmanagement im Unternehmen dar, welches hinsichtlich seiner Initialisierung nicht klar dem internen Managementteam oder dem externen Projektteam zugeordnet werden kann. Unterschiedliche und im Vorfeld nicht offen kommunizierte Erwartungshaltungen sowie erwartete Veränderungen in Bezug auf das Forschungsprojekt oder dessen Beteiligte, können die abschließende und vor allem (personenspezifisch) erfolgreiche Projektbearbeitung gefährden.*

Anmerkung: *Das Tabu gibt an, keine Verbindung zum ehemaligen Inhaber der Allos GmbH zu verspüren und seit der Umpolung des externen Projektteams in den ehemaligen Inhaber der Allos GmbH auch nicht mehr Teil des Systems zu sein. In der These I zu Abschnitt IX wird somit davon ausgegangen, dass das Tabu von Allos erst mit dem Forschungsprojekt in das System gekommen ist, womit sich die These nicht mehr auf das Jahr 2000 bezieht, sondern auf den Zeitpunkt der Durchführung der Systemaufstellung.*

6. Diskussion der angewandten Methoden, Ergebnisse und Erkenntnisse

Die Diskussion dieser Forschungsarbeit ist folgend in die Schwerpunktbereiche *„Die GRI-Nachhaltigkeitsleitlinien als methodischer Rahmen“*, *„Die in der Forschungsarbeit angewandten Methoden“*, *„Diskussion der Ergebnisse und Erkenntnisse“* untergegliedert. Da zwischen den einzelnen Abschnitten jedoch inhaltliche Überschneidungen auftreten können, ist nicht in jedem Fall eine trennscharfe Abgrenzung der Teilbereiche möglich.

Infolge des umfangreichen Methodenteils dieser Forschungsarbeit nimmt die Diskussion der eingesetzten Methoden einen Großteil dieses Kapitels ein. Der Gesamtumfang ist somit nicht auf den Diskussionsbedarf in Bezug auf einen einzelnen methodischen Ansatz zurückzuführen, sondern lediglich auf die Anzahl dieser. Des Weiteren enthält der thematische Kontext der Diskussion einen zusätzlichen Bezugsrahmen, welcher sich auf das Forschungsprojekt mit der Unternehmensgruppe *Allos* bezieht.

6.1 Die GRI-Nachhaltigkeitsleitlinien als methodischer Rahmen

Die Diskussion in Bezug auf die in dieser Forschungsarbeit verwendeten Nachhaltigkeitsleitlinien umfasst die G4-Leitlinien der GRI zur nachhaltigen Berichterstattung, welche für die Vorbereitung und Durchführung der Ist-Analyse, der Delphi-Befragung sowie der Dilemmataermittlung herangezogen wurden.

In dieser Forschungsarbeit wurden lediglich die *„Reporting Principles and Standard Disclosures“* und das *„Implementation Manual“* der GRI aus dem Jahr 2013 herangezogen. Diese bieten sowohl in schriftlicher als auch grafisch visualisierter Form eine Übersicht über die Anforderungen, die an ein Unternehmen gestellt werden, wenn eine Berichterstattung und ggf. auch eine Zertifizierung in Anlehnung an die G4-Leitlinien erfolgen soll (vgl. GRI 2013 a: 7-19; GRI 2013 b: 8-16).

Eine Kritik hinsichtlich der G4-Leitlinien kann auf das in der Einleitung dieser Forschungsarbeit bereits angeführte Vergleichbarkeitsdefizit von Informationen angeführt werden. Die Förderung einer möglichen Vergleichbarkeit von Unternehmensdaten erfolgt im Rahmen der G4-Leitlinien in Form von allgemeinen und spezifischen Standardangaben. Dabei sind die „*allgemeinen Standardangaben*“ von allen Unternehmen vollumfänglich zu beantworten und die „*spezifischen Standardangaben*“ in Abhängigkeit von der jeweils gewählten Berichterstattungsform (Berichterstattungsoption „*Kern*“/Berichterstattungsoption „*umfassend*“) (vgl. GRI 2013 a: 11 f.).

Die spezifischen Standardangaben werden auch als Aspekte bezeichnet und durch Indikatoren näher beschrieben. Berichtet ein Unternehmen nach der Berichterstattungsoption „*Kern*“, muss nur einer der durch die GRI vorgegebenen Indikatoren je Aspekt beantwortet werden. Anders verhält es sich bei der Berichterstattungsoption „*umfassend*“. Hierbei sind i. d. R. alle vorgegebenen Indikatoren der Aspekte vollständig zu beantworten. Grundsätzlich ist jedoch zu beachten, dass Unternehmen nur über die Aspekte berichten müssen, die für sie als „*wesentlich*“ charakterisiert sind (vgl. GRI 2013 a: 11 f.).

Die Bestimmung der Wesentlichkeit eines Aspektes erfolgt dabei unter Berücksichtigung der „*Grundsätze zur Bestimmung der Berichtsinhalte*“ der GRI, welche wiederum eine „*Einbeziehung von Stakeholdern*“ voraussetzen. Somit ist nicht nur die Führungsebene eines Unternehmens bei der Wesentlichkeitsbewertung der einzelnen Aspekte zu berücksichtigen sondern auch die durch das Unternehmen identifizierten Anspruchsgruppen (vgl. GRI 2013 a: 11 ff. GRI 2013 b: 9-16). Die umfangreiche Anzahl an spezifischen Standardangaben bzw. Aspekten (insgesamt 58 Aspekte) (vgl. GRI 2013 a: 22), welche infolge ihres breiten Anwendungsbezugs eine hohe Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen ermöglichen, steigert somit jedoch auch den Abstimmungsbedarf hinsichtlich einer Evaluierung der Wesentlichkeit. Dies wurde insbesondere durch die Stakeholder-Interviews im Forschungsprojekt deutlich. Hier wurden insgesamt 53 Stakeholder (-gruppen) -vertreter zu den 55 spezifischen Standardangaben der G4-Leitlinien befragt, was sowohl für den Interviewer als auch für die Interviewpartner enorme zeitliche Ressourcen bedurfte.

Die Förderung der Vergleichbarkeit von Nachhaltigkeitsberichten in Anlehnung an die G4-Leitlinien der GRI führt somit zu einem immensen Koordinationsaufwand zwischen den Unternehmen und ihren relevanten Stakeholdern. Dies ist zum einen auf den breit angelegten Pool aus Aspekten zurückzuführen und zum anderen auch auf die Einbeziehung von Stakeholdern ab dem ersten Selektionsschritt.

Diesbezüglich erscheint eine Vorauswahl von Aspekten, die einem Unternehmen als wesentlich erscheinen durchaus sinnvoll, wenn auch nicht GRI-konform (ohne die Einbindung von Stakeholdern) (vgl. GRI 2013 b: 8 f.). Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass nicht alle Aspekte für jedes Unternehmen und ihre Stakeholder eine identische Relevanz aufweisen. So hat bspw. der GRI-Aspekt „*Umgang mit Kinderarbeit*“ ggf. eine weitaus wesentlichere Bedeutung für ein Lebensmittelunternehmen, welches einen Großteil seiner Rohwaren aus Ländern bezieht, welche durch die Business Social Compliance Initiative als „*risk countries*“ klassifiziert werden als für einen landwirtschaftlichen Betrieb, der seine Rohwaren ausschließlich in Deutschland produziert und absetzt.

Ein Anpassungsvorschlag wäre somit, eine Selektion der Aspekte in Bezug auf ihre Wesentlichkeit schon bereits vor der Einbindung der Stakeholdergruppen vorzunehmen, um diese zu einem späteren Zeitpunkt mit einer ggf. geringeren Anzahl an Aspekten zu konfrontieren. Dabei kann durchaus die Möglichkeit bestehen, dass auch nachträglich noch weitere Aspekte durch die Stakeholder zur Vorauswahl hinzugefügt werden können. Somit kann sowohl die Aspektvielfalt zur Förderung der Vergleichbarkeit erhalten bleiben als auch die Einbindung von Stakeholdern, wobei diese erst im Rahmen einer weiteren Vertiefung der Aspekte in den Auswahlprozess eingebunden werden.

Des Weiteren wird in den G4-Leitlinien aber auch viel Freiraum in Bezug auf die jeweils gewählte Form des Stakeholder-Dialogs geboten. In der GRI-Umsetzungsanleitung (Implementation Manual) aus dem Jahr 2013 wird bspw. angegeben, dass die Interessen von Anspruchsgruppen, die den Nachhaltigkeitsbericht voraussichtlich verwenden werden, ggf. über die Interessen der übrigen Stakeholder zu stellen sind, dies jedoch durch das Unternehmen zu begründen ist. Außerdem müssen Unternehmen angeben, welches Verfahren sie nutzen, um Stakeholder in ihren Berichterstattungsprozess mit einzubinden und

auch, welche Stakeholdergruppen tatsächlich im Stakeholder-Dialog berücksichtigt wurden (vgl. GRI 2013 b: 9 f.).

Diese Vorgaben ermöglichen es, Unternehmen zum einen, nur einen begrenzten Teil der Ansprüche von Seiten der Stakeholder in die Berichterstattung mit einfließen zu lassen, womit das finale Stakeholder-Erwartungsbild u. a. durch strategische Entscheidungen und Machtkonstellationen verzerrt werden kann. Durch die freie Methodenwahl zum Dialog können diese Auswirkungen ggf. noch verstärkt werden, wie z. B. aufgrund von Dominanzverhalten und Meinungsführerschaften im Rahmen von Gruppendiskussionen (vgl. Flick 2017: 256 f.).

Im fertigen Bericht müssen Unternehmen zwar angeben, welche Anspruchsgruppen sie in die Vorbereitung des Reportings eingebunden haben, jedoch nicht, welche Personen im Dialog auch faktisch zu Wort gekommen sind. In der Umsetzungsanleitung wird lediglich vorausgesetzt, dass es sich bei einem Stakeholder sowohl um eine natürliche als auch eine juristische Personen handeln kann (vgl. GRI 2013 b: 9 f.). Somit kann als Stakeholder durchaus eine gesamte Organisation genannt, der Dialog jedoch mit einer darin tätigen Einzelperson geführt werden. Somit haben berichtende Unternehmen die Möglichkeit, eine dem Unternehmen ggü. positiv eingestellte Person im Stakeholder-Dialog zu berücksichtigen, die aber für eine dem Unternehmen kritisch gegenüberstehenden Organisation tätig ist, welche wiederum nach außen als Repräsentant einer wesentlichen Anspruchsgruppe kommuniziert wird.

Die Einbeziehung von Stakeholdern bildet somit zwar eine Grundvoraussetzung für eine GRI-konforme Berichterstattung ab, dafür wird den berichtenden Unternehmen jedoch auch ein gewisser Freiraum zur Interpretation bei der Umsetzung gewährt (vgl. GRI 2013 b: 9 f.). Infolgedessen bleibt das in der Einleitung dieser Arbeit bereits angeführte Dilemma zwischen der Loyalität gegenüber dem eigenen Unternehmen und einer wahrheitsgetreuen Berichterstattung weitestgehend unberührt, denn mit einer gezielten Auswahl von Stakeholdern kann die Loyalität gegenüber dem Unternehmen zwar ggf. gewahrt, der tatsächliche Wahrheitsgehalt der Berichterstattung jedoch nur als strategische Fügung verstanden werden.

Rückblickend erscheint eine Leitlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung zielführend, bei der die Liste aus spezifischen Standardangaben wesentlich stärker zusammengefasst ist und klarere Vorgaben hinsichtlich des Stakeholder-Dialogs bestehen. So können z. B. durch den verbindlichen Einsatz von Methoden, bei denen der Stakeholder-Dialog anonymisiert wird (bspw. durch eine Delphi-Befragung), die bereits zuvor aufgeführten Nachteile von Gruppendiskussionsverfahren vermieden werden. Des Weiteren erscheint auch eine Offenlegung der befragten Stakeholder im Nachhaltigkeitsbericht durchaus sinnvoll zu sein sowie ggf. auch der ermittelten Repräsentationskriterien, anhand der die Einzelpersonen als relevante Stakeholder identifiziert wurden. Dadurch kann möglicherweise eine rein strategische Auswahl von Anspruchsgruppen und deren Vertretern reduziert und der Prozess der Stakeholdereinbindung für die Rezipienten des Nachhaltigkeitsberichtes transparenter abgebildet werden.

Auch in der DIN ISO 26000 „*Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen*“ wird angeführt, dass Stakeholder grundsätzlich in die unternehmerischen Entwicklungsprozesse zu mehr gesellschaftlicher Verantwortung einzubinden sind, insbesondere, da eine Berichterstattung ohne einen wechselseitigen Austausch als eine Art kommunikative „*Einbahnstraße*“ zu verstehen ist. Die Form der Einbindung kann dabei der jeweiligen Organisation angepasst werden. So können Großunternehmen ggf. umfangreichere und kostenintensivere Einbindungsmethoden einsetzen, als dies bspw. für Kleinunternehmen möglich ist (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011: 25 f.).

Durch die in dieser Forschungsarbeit durchgeführte zweistufige Delphi-Befragung wurden im ersten Durchgang umfangreiche Interviews mit zuvor ausgewählten Stakeholder (-gruppen) -vertreter zur Nachhaltigkeitsleistung der *Allos*-Gruppe geführt. Diese konnten nach einer Ergebnisaggregation durch die an der ersten Befragungsrunde teilgenommenen Stakeholder (-gruppen) -vertreter hinsichtlich ihrer Wesentlichkeit bewertet werden. Dies hat zum einen den Vorteil, dass die Befragten die Möglichkeit hatten, noch weitere, für sie wesentliche Aspekte in den Befragungsprozess mit einzubringen, die ggf. nicht durch die G4-Leitlinien der GRI vorgegeben sind. Zum anderen werden aber auch die GRI-Anforderungen bezüglich einer Stakeholdereinbindung vollständig erfüllt (GRI 2013 b: 9 f.). Der

Arbeitsaufwand ist dabei neben der Anzahl an GRI-Aspekten u. a. auch von der Anzahl der zu befragenden Stakeholder abhängig, womit es unternehmensspezifisch zu bewerten gilt, ob eine Delphi-Befragung sowohl personell als auch finanziell tragbar ist. Aufgrund der Anonymisierung der einzelnen Befragungsergebnisse können z. B. auch die interviewten Personen im Nachhaltigkeitsbericht als Vertreter für die einzelnen Stakeholdergruppen aufgeführt werden, da eine Entkopplung von Person und Meinung erfolgt, womit die Angreifbarkeit der einzelnen Befragten auf das gesamte Reportingergebnis und nicht auf spezifische Aussagen reduziert wird.

Mit der Delphi-Methode kann somit zum einen der Einbindungsaufwand von Stakeholdern zur Auswahl und Bewertung der einzelnen GRI-Aspekte beeinflusst werden. Zum anderen wird aber auch die Transparenz der Berichterstattung erhöht, indem die interviewten Stakeholder im Bericht aufgeführt und z. B. auch einer Organisation zugeordnet werden, jedoch keine direkte Verbindung zu den jeweiligen Befragungsinhalten gezogen werden kann.

6.2 Die in der Forschungsarbeit angewandten Methoden

Die in der Forschungsarbeit angewandten Methoden werden folgend in der Reihenfolge ihrer Anwendung aufgeführt und diskutiert. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein Großteil der allgemeinen Methodendiskussion bereits im Rahmen des eigentlichen Methodenteils dieser Arbeit erfolgt ist. Der Fokus in den folgenden Unterkapiteln liegt daher stärker auf neuen Erkenntnissen und Adaptionsvorschlägen hinsichtlich des Methodeneinsatzes, unter Berücksichtigung der bereits im Methodenteil dieser Forschungsarbeit angeführten Vor- und Nachteile.

6.2.1 Diskussion der angewandten Methoden zur Ermittlung der stakeholderbasierten Nachhaltigkeitsindikatoren (1. Teilanalyse)

In den folgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Methoden diskutiert, die im Rahmen dieser Forschungsarbeit zur Ermittlung der stakeholderbasierten Nachhaltigkeitsindikatoren herangezogen wurden. Dazu wird eine Untergliederung in die Schwerpunktbereiche „Ist-Analyse“, „Stakeholderanalyse“, „Dilemmata-

Ermittlung“, „*Delphi-Befragung*“, „*Wesentlichkeitsanalyse*“ und „*Sustainability Balanced Scorecard*“ vorgenommen.

6.2.1.1 Diskussion der Ist-Analyse

Die zu Beginn des Forschungsprojektes durchgeführte Ist-Analyse umfasst eine Beantwortung der allgemeinen Standardangaben der GRI in Bezug auf die Unternehmensgruppe *Allos*. Diese beinhalten eine Beschreibung der im Unternehmen bestehenden Strukturen und Systeme wie bspw. der Rechtsform, der Aufbauorganisation, den Entscheidungssystemen sowie den wesentlichen Verantwortlichkeiten. Zum anderen werden aber auch die Hauptabsatzprodukte, die wesentlichen Beschaffungs- und Absatzmärkte, eine Beschreibung der Lieferkette und die wichtigsten Auswirkungen, Chancen und Risiken in Bezug auf die Unternehmensgruppe dargelegt. Die allgemeinen Standardangaben sind dabei in unterschiedliche Schwerpunkt- bzw. Frageblöcke untergliedert (vgl. GRI 2013 b: 22-61).

Die Beantwortung der allgemeinen Standardangaben ist jedoch nicht nur zur Erstellung eines GRI-konformen Nachhaltigkeitsberichtes unbedingt erforderlich (vgl. GRI 2013 a: 11 ff.), sondern bietet Unternehmen ggf. auch eine Grundlage, um Erfolgspotenziale und -faktoren zu identifizieren, z. B. im Rahmen einer Wertkettenanalyse. Des Weiteren können durch die Beantwortung des Frageblocks „*Strategie und Analyse*“ möglicherweise auch die strategische Ausrichtung des Unternehmens sowie die jeweiligen Führungsmodalitäten hinterfragt und ggf. in einer vertiefenden Analyse hinsichtlich ihrer Effektivität bewertet werden. Hierbei erscheint es durchaus sinnvoll, die generierten Antworten mit der normativen und strategischen Führungsebene der Unternehmensgruppe zu verknüpfen, um ggf. neu identifizierte Ziele, Chancen und Herausforderungen in das Unternehmensleitbild zu überführen (vgl. Welge/Al-Laham 2012: 191-210).

Weiterhin kann die Beantwortung der allgemeinen Standardangaben auch als Informationspool für bspw. eine strategische Analyse herangezogen werden. In diesem Zusammenhang sind z. B. die ermittelten Informationen mit Referenzwerten von Seiten der Konkurrenten oder auch Unternehmen weiterer Branchen abzugleichen, woraus ggf. ein Stärken- und Schwächen-Profil abgeleitet

werden kann. Die Ergebnisse daraus können dann bspw. in eine SWOT-Analyse oder Portfolio-Matrix einfließen und somit für die Strategieentwicklung des Unternehmens herangezogen werden. Für einen Vergleich mit anderen Unternehmen kann z. B. auf die „*Sustainability Disclosure Database*“ der GRI zugegriffen werden. Hier besteht die Möglichkeit Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen einzusehen, die ihr Reporting in Anlehnung an die GRI-Leitlinien erstellt haben (vgl. GRI 2019 a).

Grundsätzlich ist die Beantwortung der allgemeinen Standardangaben (58 Fragen (vgl. GRI 2013 b: 19) mit einem hohen zeitlichen und personellen Aufwand verbunden. Dabei erscheint es sinnvoll, die verschiedenen Fragen, ähnlich wie bei einem Managementsystem, in die thematisch entsprechenden Fachabteilungen zu kommunizieren und dort durch eine Person oder ggf. auch ein ganzes Team bearbeiten zu lassen. So besteht zum einen genügend Fachexpertise, um die Fragen adäquat beantworten zu können, zum anderen werden die Fragen auf mehrere Verantwortungsbereiche verteilt, womit der Arbeitsaufwand nicht in einem einzelnen Funktionsbereich (z. B. in der Nachhaltigkeits- oder Kommunikationsabteilung) verdichtet wird. Die Anpassung von Informationen kann dann ggf. auch zeitnah, wenn nicht sogar simultan zu Veränderungsprozessen erfolgen, womit kurzfristige Anpassungen unmittelbar vor dem eigentlichen Informationsbedarf möglicherweise vermieden werden können, wie z. B. ein Informationsstau vor Zertifizierungs- und Auditterminen.

Da es sich bei den allgemeinen Standardangaben der GRI um Pflichtangaben handelt, soweit der Nachhaltigkeitsbericht nach GRI zertifiziert werden soll, sind die Fragen der einzelnen Schwerpunktbereiche auch vollständig zu beantworten (vgl. GRI 2013 a: 11 ff.). Dies kann i. d. R. ohne die Einbindung von Stakeholdern erfolgen, insbesondere, da aufgrund der Pflicht zu einer vollständigen Beantwortung keine stakeholderbasierte Wesentlichkeit der Angaben zu bestimmen ist. Zum anderen werden zu einem Großteil auch rechtliche und organisatorische Strukturen abgefragt, die eine Ist-Situation darstellen, jedoch nicht gezwungenermaßen auch einen künftigen Entwicklungsprozess, den es mit Stakeholdern gemeinsam auszugestalten gilt. Im Rahmen der allgemeinen Standardangaben ist jedoch anzuführen, wie die Stakeholder eingebunden wurden, um die Berichtsinhalte festzulegen (vgl. GRI 2013 a: 11 f.; 20, 24; GRI 2013 b: 22,

32-41). Im Rahmen des Forschungsprojektes wurden die allgemeinen Standardangaben deshalb ohne die Einbindung externer Stakeholder per E-Mail in die einzelnen Fachabteilungen kommuniziert, wo diese beantwortet und im Anschluss an den Verfasser dieser Arbeit zurückgeschickt wurden.

Dauerhaft würde hinsichtlich einer Systemlösung grundsätzlich die Möglichkeit bestehen, z. B. eine Plattform im unternehmensinternen Computernetzwerk anzulegen, auf der die allgemeinen Standardangaben der GRI veröffentlicht werden. Jede Person im Unternehmen erhält dabei ein Leserecht und kann sich somit jederzeit über die Ausrichtung des Unternehmens informieren. Den jeweiligen Fachbereichen wird zusätzlich ein Schreibrecht zugeteilt, damit diese bei Bedarf eine Anpassung ihrer Antworten vornehmen können. So besteht die Möglichkeit, die allgemeinen Standardangaben in das operative Geschäft zu implementieren und parallel als Informationstool zu nutzen.

6.2.1.2 Diskussion der Stakeholderanalyse

Die Stakeholderanalyse ist im Rahmen dieser Forschungsarbeit nach DEUTINGER, KRÜGER/BACH sowie KÜNKEL et al. in die Arbeitsschritte „Identifizieren“, „Charakterisieren“ sowie „Bewerten und Abwägen“ untergliedert (vgl. Künkel et al. 2016: 128 ff.; Deutinger 2013: 72; Krüger/Bach 2014: 301 f.) und wurde in einem unternehmensinternen Auftaktworkshop durchgeführt.

Die Auswahl der Teilnehmer für den Auftaktworkshop wurde durch den für das Forschungsprojekt gegründeten Lenkungsausschuss gemeinschaftlich vorgenommen, um eine möglichst objektive Auswahl der Teilnehmer zu treffen. Dabei wurde versucht, jeden Funktionsbereich der *Allos*-Gruppe durch einen Stellvertreter im Workshop zu repräsentieren.

Dennoch birgt die isolierte Auswahl der Workshop-Teilnehmer durch einen Lenkungsausschuss die Gefahr, dass ausschließlich die Personen für den Auftaktworkshop rekrutiert werden, die voraussichtlich nur dem Unternehmen gegenüber positiv eingestellte Anspruchsgruppen als relevant identifizieren. Eine diesbezügliche Kontrolle erfolgt dabei durch die externen Mitglieder des

Lenkungsausschusses. Diese nehmen eine Steuerungs- und Koordinationsfunktionen entlang des gesamten Forschungsprojektes ein und überprüfen somit auch die Entscheidungen bezüglich der Teilnehmerge Auswahl, die durch die unternehmensinternen Mitglieder des Lenkungsausschusses getroffen werden. Des Weiteren werden der gesamte Prozess sowie die Ergebnisse des Auftaktworkshops protokolliert und an die Mitarbeiter der *Allos*-Gruppe kommuniziert. Damit haben auch die übrigen Mitarbeiter von *Allos* die Möglichkeit, ggf. bestehenden Unmut oder Verbesserungsvorschläge gezielt zu adressieren. Außerdem ist davon auszugehen, dass die gemeinschaftliche Auswahl durch den Lenkungsausschuss deutlich überlegen gegenüber einer isolierten Auswahl durch die Geschäftsleitung ist (vgl. Schaltegger 2014: 21 f.).

Das methodische Vorgehen in den Arbeitsschritten „*Charakterisieren*“ sowie auch „*Abwägen und Bewerten*“ sollte bei der Zusammenarbeit mit thematisch unerfahrenen Teilnehmergruppen ausgiebig erläutert werden. Sowohl bei der Kategorisierung der Stakeholder mittels des Stakeholder-Rads als auch mittels der Relevanz-Matrix nach MÜLLER-STEWENS/LECHNER wurden von den Teilnehmern des Workshops diverse Verständnisfragen an die Moderatoren gerichtet, obwohl das Vorgehen bereits mehrmals ausgiebig erläutert wurde. Als alternative Methode kann ggf. das Stakeholder-Mapping nach KÜNKEL et al. angewendet werden. Dieses ist weitaus weniger abstrakt und bietet zudem auch mehr Möglichkeiten zur grafischen Ausgestaltung des Stakeholder-Beziehungsgeflechtes (vgl. Künkel et al. 2016: 130 -133). Dabei gilt es jedoch auch zu berücksichtigen, dass eine Darstellung des letzteren hauptsächlich dazu erstellt wird, um ein besseres Systemverständnis zu gewinnen und Verhaltensmuster zu erkennen (vgl. ebd., S. 130 f.). Um jedoch auch die strategische Relevanz der einzelnen Stakeholdergruppen zu ermitteln, wie dies z. B. auch von der GRI vorgesehen wird (siehe GRI 2013 b: 9 f.), ist ein klassisches Mapping der Stakeholderlandschaft nicht ausreichend. Es besteht allenfalls die Möglichkeit, eine Kombination der verschiedenen Ansätze vorzunehmen, woraus jedoch auch eine erhebliche Verlängerung des Workshops und ein zusätzlicher theoretischer Input resultieren würden.

Abschließend wurde durch die Workshop-Teilnehmer gemeinschaftlich eine Auswahl von möglichen Vertretern der Stakeholdergruppen in Form eines

Übersichtstableaus vorgenommen. Dazu wurden im Rahmen des Auftaktworkshops verschiedene Kriterien festgelegt, die eine zugehörige Person einer Anspruchsgruppe vollständig erfüllen muss, um als Repräsentant dieser Gruppe in den nachfolgenden Befragungsprozess als „*Experte*“ eingebunden zu werden. Diese Kriterien spiegeln somit auch die Expertise eines Stakeholders in Bezug auf einen spezifischen Schwerpunktbereich aus der Stakeholderanalyse wider.

Wie bereits im Methodenteil dieser Forschungsarbeit ausführlich erläutert (Teil Delphi-Befragung), handelt es sich bei einem in den Prozess auszuwählenden „*Experten*“ nicht zwangsläufig um eine überdurchschnittlich qualifizierte Person, die bspw. einer Funktionselite zugeordnet werden kann. Als Experten können auch solche Personen klassifiziert werden, die über ein besonderes Wissen verfügen, wie bspw. ein bestimmtes Handlungs- und Kontextwissen (vgl. Meuser/Nagel 2009: 465 f., 470 ff.; Bogner et al. 2014: 9-15, 23 f.). Des Weiteren kann aber auch davon ausgegangen werden, dass ein einzelner „*Experte*“ nicht über alle benötigten Informationen verfügt, da diese aus verschiedenen, aber vor allem auch persönlichen Perspektiven rekonstruiert werden (vgl. Meuser/Nagel 2009: 466-470). Dieser Problematik wurde bei der Auswahl der Repräsentationskriterien durch die Einbindung der verschiedenen Workshop-Teilnehmer entgegengewirkt. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass diese über ein umfangreiches Wissen bezüglich des Unternehmens *Allos* verfügen, welches wiederum den Rahmen der erforderlichen Expertise absteckt. Somit scheinen die Workshop-Teilnehmer mit ihrem Wissen über die *Allos*-Gruppe durchaus dafür geeignet zu sein, eine adäquate Auswahl der Stakeholder (-gruppen) -vertreter vorzunehmen. Zudem erfolgen im Rahmen der Delphi-Befragung auch ein Informationsaustausch und eine gegenseitige Befruchtung, ohne, dass wie z. B. bei Gruppendiskussionen die Problematik der Meinungsführerschaft relevant wird (vgl. Häder 2009: 21, 56 f., 62).

Eine weitere Möglichkeit der Indikatorenermittlung wäre ggf. ein nachgelagertes Konsultationsverfahren (bspw. eine Online-Befragung), bei dem alle Mitarbeiter der *Allos*-Gruppe die Möglichkeit haben, ihre eigenen Anpassungsvorschläge in Bezug auf die bereits im Workshop festgelegten Repräsentationskriterien einzubringen. Dabei sollte jedoch die Dauer des Analyseprozesses nicht außer Acht

gelassen werden, da es für eine Prozessverlängerung sowohl personeller als auch finanzieller Ressourcen bedarf. Der Auftaktworkshop umfasste die zeitliche Dauer von etwa einem Tag, wohingegen ein nachgelagertes Konsultationsverfahren durchaus mehrere Wochen zusätzlich in Anspruch nehmen kann.

6.2.1.3 Diskussion der Delphi-Befragung

Die Auswahl der stakeholderbasierten Nachhaltigkeitsindikatoren wurde mittels einer zweistufigen Delphi-Befragung durchgeführt. Dabei wurden die in der Stakeholderanalyse ermittelten Stakeholder (-gruppen) -vertreter in einer ersten Befragungsrunde (Experteninterview - qualitativer Befragungsprozess) zu den Nachhaltigkeitsschwerpunktbereichen der *Allos*-Gruppe in Verbindung mit den spezifischen Standardangaben der G4-Leitlinien befragt (Ideengenerierung). Die Ergebnisse aus dem ersten Befragungsprozess wurden dann so weit wie möglich aufbereitet und geclustert sowie an die Stakeholder (-gruppen) -vertreter aus der ersten Befragungsrunde zurückgemeldet. So entsteht eine gemeinsame Wissensbasis mit hohem Bezug zum Fallunternehmen. Auch besteht die Möglichkeit, die Ideen der ersten Runde auf Basis der Ergebnisse aus der zweiten Runde zu ergänzen, zu vervollständigen und final zu bewerten (Expertenbefragung – quantitativer Befragungsprozess).

Da beide Befragungsrunden in anonymisierter Form erfolgten, kann auch die bereits zuvor angeführte Problematik in Bezug auf ggf. auftretende Meinungsführerschaften im Rahmen von Gruppendiskussionsprozessen vermieden werden. Des Weiteren können die Anspruchs-Gruppen-Vertreter ihre Meinung aber auch im Interview frei äußern, da mögliche Sanktionsmaßnahmen nicht adressiert werden können (vgl. Häder 2009: 21, 56 f., 62, 144). Die Anonymisierung der Teilnehmer bietet zudem auch eine erste Entgegnung in Bezug auf den bereits angeführten Freiraum der G4-Leitlinien, da keine direkte Verbindung zwischen einem einzelnen Stakeholder und dem generierten Datenmaterial abgeleitet werden kann. Somit kann eine Bevorzugung der Aussagen von strategisch relevanten Stakeholdern vermieden werden.

In Bezug auf das Forschungsprojekt können an dieser Stelle jedoch auch zwei kritische Beurteilungen angeführt werden. Zum einen sind sowohl der einstufige,

qualitative Befragungsprozess, als auch die anschließende Auswertung mit einem erheblichen Zeitaufwand für die Befragten und die Interviewer verbunden. Dies kann sowohl auf die Anzahl der Fragen zurückgeführt werden, die aus den G4-Leitlinien übernommen wurden und die gesamten „spezifischen Standardangaben“ abdecken. Zum anderen steigen auch der zeitliche Aufwand sowie die Kosten für die Befragung mit der Anzahl an zu interviewenden Personen (vgl. Häder 2009: 81 ff.). Es erscheint somit durchaus unwahrscheinlich, dass ein Befragungs- und Auswertungsprozess, dessen Bearbeitungsdauer in etwa ein halbes Jahr umfasst, bei kleinen und mittelständischen Unternehmen immer auf Resonanz trifft, insbesondere, da die zeitliche Dauer ein Unternehmen auch vor nicht zu unterschätzende finanzielle Herausforderungen stellen kann (vgl. Fifka 2014: 8). Da zusätzlich auch jedes weitere Interview einen Mehrbedarf an Ressourcen zur Folge hat, besteht möglicherweise auch die Gefahr, dass die Anzahl der Stakeholder vorsätzlich reduziert wird, um die Befragung zu beschleunigen oder die Kosten zu verringern. Dafür bieten nichtstandardisierten, leitfadengestützten Experteninterviews gegenüber standardisierten Befragungen aber den Vorteil, dass die Sichtweisen der Experten stärker zur Geltung kommen, als es bspw. bei der Anwendung von Fragebögen der Fall ist (Flick 2016: 194; Kohli 1978). Außerdem steht im Gegensatz zu biografischen Interviews das jeweilige Fachwissen zu einem spezifischen Handlungsfeld im Fokus der Informationsgewinnung und weniger das Subjekt an sich. So wird die Expertise nicht ausschließlich der Person im Einzelfall zugeordnet, sondern repräsentativ zur Abbildung einer bestimmten Gruppenmeinung herangezogen (Flick 2016: 214). Dies ist insbesondere im Rahmen des Forschungsprojektes von Relevanz, da die befragten Experten im Interview eine gesamte Anspruchsgruppe repräsentieren. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass der Inhalt der Antworten ggf. für die Unternehmensleitung von besonderem Interesse ist, da dieser in der Organisation zwar implizites, aber möglicherweise nicht veröffentlichtes Wissen umfasst. Gerade die Antworten aus dem Bereich „Soziales“ können auch für andere Unternehmensziele wie Motivation, Risikominimierung und Personalzufriedenheit eine Bedeutung haben.

Da bei der zweiten Befragungsrunde lediglich eine Ergebnisbewertung erforderlich ist und keine weitere Ideengenerierung, konnte diese in der Form einer Online-Befragung durchgeführt werden. Gegenüber der papier- und persönlich-mündlichen Befragungsform besteht bei Online-Befragungen zwar der Nachteil

einer gesteigerten Flüchtigkeit des Rezeptionsverhaltens, dafür wird jedoch die Effizienz hinsichtlich des zeitlichen, logistischen und finanziellen Ressourcenaufwandes gesteigert (vgl. Brake/Weber 2009: 414-418). dies kann u. a. darauf zurückgeführt werden, das z. B. mehrere Befragungen zeitlich parallel ablaufen können und die Transkription durch das Ausfüllen des Fragebogens automatisiert erfolgt (vgl. Brake/Weber 2009: 427; Jakob/Schoen/Zerback 2009: 77 f.).

Künftig besteht ggf. die Möglichkeit, sowohl die Interviews als auch die Auswertung mittels künstlicher Intelligenz durchzuführen, wodurch möglicherweise mehrere Interviews zur selben Zeit geführt, transkribiert und ausgewertet werden können. Einen diesbezüglichen Ansatz stellt z. B. die Trainable Information Extractor Software dar, wobei es hier insbesondere bei der automatischen Informationsextraktion induktiver Verfahren noch weiterer Entwicklung bedarf, um genauere Auswertungsergebnisse erzielen zu können (Scharkow 2010: 357 ff.).

Bei dem Einsatz von künstlicher Intelligenz ist jedoch auch zu überprüfen, welche Akzeptanz einem solchen Ansatz durch die Stakeholder entgegengebracht wird und inwieweit auch Kategorien aus dem generierten Material abgeleitet werden können, die vielleicht nur einen indirekten Themenbezug aufweisen und erst durch den heuristischen Zirkel in einen relevanten Kontext gesetzt werden können. Aus einer Studie der YouGov Deutschland GmbH (die Befragung erfolgte im Jahr 2018 in Deutschland) geht z. B. hervor, dass ein Großteil der 2.000 befragten Personen den Einsatz von künstlicher Intelligenz in gerechtigkeitsrelevanten Einsatzbereichen ablehnt. So befürworten bspw. nur 14 % der Befragten die Durchführung von Vorstellungsgesprächen mittels künstlicher Intelligenz und 33 % die Gesprächsführung an einer Service Hotline eines Unternehmens (vgl. Inhoffen 2018).

6.2.1.4 Diskussion der Dilemmata-Ermittlung

Die durch GRI vorgesehene Ermittlung möglicher Dilemmata in Bezug auf die „spezifischen Standardangaben“ der G4-Leitlinien wurde zwischen den beiden Befragungsrunden der Delphi-Methode im Rahmen eines unternehmensinternen

Workshops durchgeführt. Die Ergebnisse wurden im Anschluss an den Ermittlungsprozess an diejenigen Stakeholder (-gruppen) -vertreter kommuniziert, die an der ersten Befragungsrunde der Delphi-Befragung teilgenommen haben. Somit hatten diese bei der Bewertung der geclusterten Antworten (zweite Befragungsrunde) aus der ersten Befragungsrunde die Möglichkeit, ggf. zukünftig auftretende Entscheidungskonflikte und Zielantinomien von Seiten des Unternehmens zu berücksichtigen. Auch werden die Stakeholder somit bereits zu Projektbeginn darüber informiert, dass möglicherweise einige Anforderungen/Ziele nicht parallel bearbeitet und umgesetzt werden können, womit ein einheitliches Verständnis der Ausgangssituation hergestellt werden kann (vgl. Krüger/Bach 2014: 27, 248, 300)

Des Weiteren wird auch die Machbarkeit der ermittelten Ziele und Maßnahmen möglicherweise wesentlich durch die bestehenden Dilemmata beeinflusst, womit eine Ermittlung dieser ohnehin erforderlich ist, um das finale Nachhaltigkeitszielsystem weitestgehend abzusichern. Dabei sollten die zu Beginn des Projektes erfassten Dilemmata vor der Machbarkeitsstudie überprüft werden, um die Aktualität dieser zu bestimmen und ggf. Anpassungen vornehmen zu können.

6.2.1.5 Diskussion der Wesentlichkeitsanalyse

Im Rahmen des Forschungsprojektes wurde eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt, um die Ergebnisse aus der zweiten Befragungsrunde weiter zu aggregieren und zu priorisieren. Dies ist zum einen erforderlich, da eine Wesentlichkeitsanalyse auch in den G4-Leitlinien der GRI vorgesehen ist, um relevante Themen für die Berichterstattung zu bestimmen (vgl. GRI 2013 b: 11 f.). Zum anderen können aufgrund des Umfangs der Ergebnisse aus der zweiten Befragungsrunde weder alle als „*absolut wichtig*“ bewerteten Aspectbereiche zielführend bearbeitet werden, noch wäre es sinnvoll, diese in eine Sustainability Balanced Scorecard zu übertragen. Der Grundsatz nach HORVÁTH für die Anzahl an strategischen Faktoren innerhalb einer Scorecard lautet „*Twenty is plenty*“ (Horváth 2001: 34). Im Allgemeinen kann daraus abgeleitet werden, dass nicht mehr als 20 Aspectbereiche in die Scorecard aufgenommen werden sollten, damit die Übersichtlichkeit weitestgehend erhalten bleibt und Pauschalisierungen vermieden werden können (vgl. Horváth 2001: 34 f.). Neben den Anforderungen

von Seiten der GRI ist die Wesentlichkeitsanalyse somit auch unbedingt notwendig, um eine stakeholderbasierte Implementierung der Ergebnisse aus der Delphi-Befragung in die Geschäftsprozesse der Unternehmensgruppe *Allos* vorzunehmen zu können.

Um im Forschungsprojekt möglicherweise auf eine isolierte Wesentlichkeitsanalyse verzichten zu können und dadurch die Anzahl der Arbeitsschritte des Methodenprozesses zu reduzieren, könnte ggf. eine breitere Skalierung in der zweiten Befragungsrunde der Delphi-Methode eingesetzt werden. Hierbei könnte eine klarere Abgrenzung zwischen „*wichtigen*“ und „*absolut wichtigen*“ Indikatoren vorgenommen werden, womit eine Kombination der Expertenbefragung und der Wesentlichkeitsanalyse erfolgt. Dieser Ansatz ist jedoch kein Garant dafür, dass in der Befragung tatsächlich ein breites, gestreutes Antwortmuster erzeugt wird, durch das der Antwortbereich „*absolut wichtig*“ insoweit dezimiert wird, dass der Grundsatz „*Twenty is plenty*“ (Horváth 2001: 34) eingehalten werden kann. Indessen besteht jedoch auch die Gefahr, dass die Probanden infolge einer erweiterten Antwortskala weitaus länger dafür benötigen, die Fragen im Rahmen der Online-Befragung zu beantworten, da durch die Skalierung auch der Entscheidungsraum erweitert wird. Dies kann ggf. zu einem vorzeitigen Ausstieg einzelner Stakeholder aus dem Befragungsprozess führen (vgl. Theobald 2017: 37 ff., 77 f., 324 f.). Abschließend scheint es aber auch grundsätzlich dienlich, zunächst eine vollumfängliche Übersicht der Bewertungen der Teilnehmer zu haben, um ganzheitlich, auf Basis der Auswertung, die Wesentlichkeitsanalyse durchführen zu können.

Aufgrund der Übertragung der Befragungsergebnisse in die Stakeholderperspektive der Wesentlichkeitsmatrix sowie der zusätzlichen Ermittlung einer Unternehmensperspektive im Rahmen eines unternehmensinternen Workshops kann an dieser Stelle die Kritik angeführt werden, dass einige Personen bei der Aspekt-Auswahl mehrfach berücksichtigt wurden, wodurch möglicherweise eine Verzerrung der Ergebnisse entsteht. Die Geschäftsführung stellt dabei auf der einen Seite einen relevanten Stakeholder dar, den es in die Delphi-Befragung einzubinden galt. Auf der anderen Seite bildet diese aber auch die Unternehmensperspektive in der Wesentlichkeitsmatrix mit ab. Dabei ist zu beachten, dass die Ansprüche der Stakeholder zwar in die Ermittlung und Auswahl der Nachhaltigkeitsindikatoren

mit einfließen, dass aber auch eine Berücksichtigung der Unternehmensperspektive erforderlich ist, um die Befragungsergebnisse auch langfristig erfolgreich in die bestehenden Strukturen und Systeme der Unternehmensgruppe zu operationalisieren. Dies ist u. a. auch deshalb erforderlich, da durch die Ziele und Indikatoren der externen Stakeholder möglicherweise Antinomien im Zielsystem hervorrufen werden können, da den externen Stakeholdern die jeweilige Lage des Unternehmens weniger bekannt ist. Des Weiteren können auch nur die Aspektbereiche in der Wesentlichkeitsmatrix abgetragen werden, die auch einen Bestandteil der Delphi-Befragung darstellen. Eine Eliminierung oder Erweiterung der bereits bestehenden Themen ist somit nicht möglich und die von den Anspruchsgruppen als absolut wichtig empfundenen Aspektbereiche werden unabhängig von der Unternehmensperspektive in den weiteren Nachhaltigkeitsprozess aufgenommen. Somit werden zwar mehrere Personen doppelt im Auswahlprozess berücksichtigt, ihre Einbindung erfolgt jedoch in unterschiedlichen Prozessphasen aus verschiedenen Betrachtungsperspektiven und folglich auch ohne eine Verzerrung der Ergebnisse.

Darüber hinaus besteht ggf. auch die Möglichkeit, eine zusätzliche Ebene in die klassische Wesentlichkeitsmatrix zu integrieren. Hier kann sich z. B. an der Erweiterung der Vier-Felder-Matrix der Boston Consulting Group zur Portfolioanalyse nach MCKINSEY (siehe Welge/Al-Laham 2012: 472, 477) orientiert werden, wobei jedoch keine Adaption der Dimensionen vorgenommen wird. So kann ggf. eine zusätzliche Hierarchie für alle Aspekte erzeugt werden, die unter der Wesentlichkeitsmarkierung von $> 7,5$ aus dem Forschungsprojekt liegen. Wenn z. B. für alle Aspekte mit einer Bewertung von < 3 eine zusätzlich Untergliederung vorgenommen wird, kann hinsichtlich einer aspektspezifischen Ressourcenzuteilung differenzierter vorgegangen werden. Alle Aspekte, die eine Bewertung von $> 7,5$ aufweisen, sind bspw. in das Nachhaltigkeitszielsystem aufzunehmen. Für die Aspekte, die zwischen einer Bewertung von $7,5$ und > 3 abgetragen werden, können z. B. zeitlich limitierte Projekte oder ehrenamtlichen Aktionen von Seiten der Mitarbeiter initiiert werden. Die unterste Hierarchieebene ist hinsichtlich einer weiteren Bearbeitung vorerst zu vernachlässigen, wobei in regelmäßigen Abständen eine Evaluierung bezüglich ihrer Relevanz und ggf. eine daraus abgeleitete Verschiebung innerhalb der Matrizen-Skalierung vorgenommen werden sollte. Eine zusätzliche Skalierung würde jedoch nicht nur die

Handlungsfreiheit einschränken, sondern möglicherweise auch den Legitimitätsdruck bei den Entscheidungsträgern erhöhen, da die Ergebnisse aus der Wesentlichkeitsmatrix um eine zusätzliche Ressourcengrenze ergänzt werden. Des Weiteren besteht auch die Möglichkeit, dass ähnlich wie bei einer Kombination der Delphi-Befragung und der Wesentlichkeitsanalyse ggf. mehr Zeit für die Durchführung benötigt wird, da auch hier eine Erweiterung der Antwortskala erfolgt.

6.2.1.6 Diskussion der Sustainability Balanced Scorecard

Die Sustainability Balanced Scorecard sollte im Rahmen des Forschungsprojektes dazu dienen, die in der Delphi-Befragung und der Fokusgruppendifkussion ermittelten Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche und -indikatoren in die *Allos*-Gruppe zu implementieren. Dabei soll eine Verwässerung der Strategie bei der Operationalisierung vermieden werden, da zur Ausgestaltung der Scorecard eine intensive Kommunikation bis in die einzelnen Funktionsbereiche im Unternehmen stattfinden muss (vgl. Bea/Haas 2009: 219.). Aufgrund der durch *Allos* abgesagten Fokusgruppen-Workshops und der fehlenden Machbarkeitsprüfung konnte die Scorecard jedoch nicht abschließend bearbeitet werden. Der Ausschluss der Fokusgruppenworkshops und der Sustainability Balanced Scorecard wurde durch die *Allos*-Gruppe mit Umstrukturierungsprozessen an den einzelnen Unternehmensstandorten begründet. Seitens des externen Projektteams wurde während des Projektzeitraums dennoch mehrfach versucht, einen neuen Termin für die Fokusgruppendifkussion zu vereinbaren. Zum Ende des Forschungsprojektes hat sich jedoch gezeigt, dass im Rahmen des Projektzeitraums durch das Unternehmen keine Workshops mehr durchgeführt werden sollten. Auch die Integration der Sozial- und Umweltziele in das klassische Format einer Balanced Scorecard konnte aus diesem Grund nicht endgültig umgesetzt werden. Das bereits erstellte und dieser Arbeit beigefügte Zielsystem enthält somit zwar alle als wesentlich eingestuften Aspektkategorien aus der Wesentlichkeitsanalyse, diese wurden jedoch weder um spezifische Indikatoren und Maßnahmen erweitert, noch auf eine mögliche Realisierbarkeit überprüft. Die in die Scorecard eingetragenen Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen dienen somit lediglich als Beispielangaben, an denen sich die Teilnehmer einer ggf. dem Forschungsprojekt nachgelagerten Fokusgruppendifkussion orientieren können. Hierbei gilt es auch,

nachträglich zu überprüfen, wie die qualitativen Nachhaltigkeits-schwerpunktbereiche in solche Kennzahlen zu überführen sind, die durch die Unternehmensgruppe *Allos* als geeignet empfunden werden, um die Nachhaltigkeit in die Unternehmensführung von *Allos* zu implementieren.

Da der Mutterkonzern *Wessanen* bereits über eine Balanced Scorecard im klassischen Format verfügt, erscheint es sinnvoll, die Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt mit dieser abzugleichen und ggf. eine Verknüpfung der Zielsysteme vorzunehmen. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die Unternehmensgruppe *Allos* einer zumindest ähnlichen Unternehmensausrichtung folgt, wie der Mutterkonzern *Wessanen*. Damit kann nach Möglichkeit nicht nur ein einheitliches Auftreten am Markt gefördert, sondern auch ein gemeinsames Grundverständnis bezüglich der Ausgangs- und Zielsituation geschaffen werden. Aus diesem Grund wurde schon zu Projektbeginn durch das externe Projektteam vorgeschlagen, *Wessanen* in den Lenkungsausschuss zu integrieren, da die Ziele /Unterziele des Konzerns mit dem *Allos*-Zielsystem kompatibel sein sollten. Da die Scorecard jedoch nicht abschließend ausgearbeitet und verabschiedet werden konnte, wurde auch keine Abstimmung zwischen den beiden Zielsystemen vorgenommen.

Vor der eigentlichen Ausgestaltung des künftigen Zielsystems gilt es auch zu überprüfen, ob alle als wesentlich identifizierten Nachhaltigkeitsaspekte in die Scorecard aufgenommen werden können oder, ob diese in der Machbarkeitsprüfung ggf. ein weiteres Mal geclustert, vielleicht auch hinsichtlich ihrer Umsetzung zeitlich gestaffelt werden müssen. Diese Entscheidung kann jedoch erst im Anschluss an die Fokusgruppen-Workshops sowie die Formatwahl der Sustainability Balanced Scorecard erfolgen. Zum einen wird durch die Anpassung der klassischen Scorecard deutlich, welche Anzahl an Aspekten überhaupt in das Zielsystem aufgenommen werden kann (vgl. Figge et al. 2001) und zum anderen besteht die Möglichkeit, dass die Experten in den Fokusgruppen-Workshops ohnehin eine Verknüpfung der einzelnen Nachhaltigkeitsaspekte vornehmen. Ohne die Operationalisierung der Nachhaltigkeitsaspekte in der Scorecard kann aber auch nicht die im Unternehmen vorgesehene Machbarkeitsprüfung und damit die letztgültige Entscheidung zur Scorecard durchgeführt werden. Die vorherige Ideengenerierung ist im Vergleich zu den Zielvorgaben in der Scorecard weitaus

weniger bindend. Durch die Scorecard wird abschließend der Entscheidungs-/Verantwortungsraum formuliert, welcher nötig ist, um die Ergebnisse aus der Fokusgruppendiskussion zu implementieren. Dabei wird auch u. a. deutlich, inwieweit die einzelnen Mitarbeiter zur Zielerreichung beitragen und welche Leistung sie dazu erbringen müssen (vgl. Bea/Haas 2009: 217-220). Hierzu gilt es aber auch festzulegen, wer im Anschluss an die Finalisierung der Sustainability Balanced Scorecard die Implementierung des Systems sowie die Gesamtverantwortung für die Zielumsetzung übernehmen wird. Dies ist möglich, wenn die Scorecard voll formuliert und entschieden ist. In diesem Zusammenhang sollten auch Schulungen für die betroffenen Mitarbeiter angeboten werden, damit diese die Grundstrukturen sowie das methodische Vorgehen der Sustainability Balanced Scorecard beherrschen und sich ihren Verpflichtungen bewusst sind. Die weitere Bearbeitung und Umsetzung der Scorecard stellt jedoch keinen Bestandteil des Forschungsprojektes dar und ist somit durch die *Allos*-Gruppe und nicht das externe Projektteam auszuarbeiten und final umzusetzen.

6.2.2 Diskussion der Projektabschlussanalyse

Die Projektabschlussanalyse wurde im Anschluss an den Methodenprozess aus dem Forschungsprojekt durchgeführt, um die Planabweichungen, die im Projektverlauf aufgetreten sind, weitestgehend zu erfassen und diese um mögliche Ursachen zu ergänzen. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass im Vorfeld des Forschungsprojektes weder eine betriebswirtschaftlich entscheidungsorientierte Nutzenanalyse durchgeführt noch der Arbeitsaufwand je eingesetzter Methode in Zeiteinheiten festgelegt wurde. Somit konnten aufgrund der z. T. nicht verfügbaren Planwerte nur einzelne Teilbereiche der klassischen Projektabschlussanalyse durchgeführt werden.

Im Rahmen der Projektinitiierung wurde aufgrund der nur schwer quantifizierbaren Nutzeneffekte keine projektvorgelagerte Ergebnisrechnung durchgeführt. Des Weiteren wurde auch auf eine Nutzenanalyse und die Ermittlung des Arbeitsaufwandes vor Projektbeginn verzichtet, da aufgrund des Neuigkeitswertes des Methodenprozesses, keine genauen Werte den einzelnen Methoden zugeordnet werden konnten. Dies ist u. a. auf die Menge und den Umfang der einzelnen Arbeitsschritte zurückzuführen, wobei vor allem bei der Auswahl der Stakeholder

und dem anschließenden zweistufigen Befragungsprozess eine detaillierte Planung auch nur wenig sinnvoll ist. Aus diesem Grund wurde ausschließlich eine Gesamtkalkulation für die Projektgesamtlaufzeit von 2 Jahren vorgenommen.

Bei der Erstellung des terminierten Projektplans erschien eine klare Zuordnung des Arbeitsaufwands zu einem methodenorientierten Arbeitspaket nur wenig zielführend, da es für die Umsetzung der einzelnen Arbeitsschritte einer hohen Flexibilität hinsichtlich des tatsächlich benötigten Arbeitsaufwandes bedarf. So kann bspw. die Interviewphase starken zeitlichen Schwankungen unterliegen, weil die Befragungsdauer je Stakeholder (-gruppen) -vertreter variieren kann. Ebenso besteht auch die Möglichkeit, dass einige der zu befragenden Personen nicht an der Befragung teilnehmen möchten oder, dass evtl. weitere Personen nachträglich in den Befragungsprozess aufgenommen werden. Dementsprechend kann auch der zeitliche Aufwand für die Auswertung der Interviews und die Online-Befragung nur schwer in der Form quantifizierter Planwerte abgebildet werden, wobei zusätzlich auch noch die Materialmenge und -qualität der generierten Daten und Informationen unterschiedlich ausfallen kann. Im Rahmen der Abschlussanalyse hat sich jedoch gezeigt, dass das Fehlen der Einzelkalkulationen kein Problem im Forschungsprojekt darstellt, weil der Prozess sowohl zeitlich als auch ressourcenmäßig hätte planmäßig zu Ende geführt werden können.

Durchaus sinnvoll hingegen erscheint die Durchführung einer Ursachenanalyse, da diese auch um qualitative Angaben ergänzt werden kann. Dadurch besteht u. a. die Möglichkeit, auch Erfahrungswerte aus früheren Projekten zu dokumentieren, um diese z. B. in künftigen Projektvorhaben berücksichtigen zu können. Dies ist insbesondere bei komplexen Projekten mit neuartigen Fragestellungen und/oder Methodenvorgehen wie in der Forschung und Entwicklung sowie der Strategieentwicklung nützlich. Dabei sollte das Feedback durch einen Großteil der am Projekt beteiligten Personen erfolgen, damit der Reflexionsprozess nicht auf ein isoliertes heuristisches Raster begrenzt wird (vgl. Burghardt 304 f., 519 f., 530 ff., 536 f.; Reichertz/Englert 2011: 41 f.). Da die Projektabschlussanalyse jedoch nicht durch die *Allos*-Gruppe in Auftrag gegeben, sondern durch den Verfasser dieser Forschungsarbeit im Anschluss an das Forschungsprojekt erstellt wurde, ist weder von Seiten der Unternehmensgruppe eine Rückmeldung erfolgt noch durch die im Rahmen der Delphi-Befragung interviewten Stakeholder (-gruppen) -vertreter.

Sinnvoll und auch üblich wäre an dieser Stelle eine Retrospektive gemeinsam mit den Teilnehmern des Projektes gewesen (vgl. Burghardt 2008: 304 f., 519 f., 535 ff.). Durch den Projektabbruch wäre allerdings auch die Einbindung der externen Stakeholder voraussichtlich auf wenig Akzeptanz gestoßen, da diese erneut mit einem zeitlichen Aufwand verbunden wäre.

Gegenüber der Aufstellungsarbeit bietet die klassische Abschlussanalyse u. a. den Vorteil, dass auch quantitative Daten zur Projektreflexion herangezogen werden können, womit die Ergebnisse zum einen leichter den verschiedenen Funktionsbereichen zuzuordnen sind und zum anderen auch ein Soll-Ist-Vergleich für eine abschließende Zielkontrolle durchgeführt werden kann. Außerdem können auch die tatsächlichen Sichtweisen der Projektbeteiligten in die Abschlussanalyse eingebracht werden. Dies ist zwar grundsätzlich von Vorteil, da insbesondere die Perspektivenvielfalt erhöht wird (vgl. Burghardt 2008: 304 f., 528-532), dafür aber auch mit verschiedenen Einschränkungen verbunden, wie z. B. der Meinungsbeeinflussung durch bereits lange zurückliegende Prozessschritte. Auch werden im Vergleich zur Systemaufstellung im Rahmen der klassischen Projektabschlussanalyse i. d. R. weder Beziehungsstrukturen noch -muster abgebildet (vgl. ebd., S. 528). Somit scheint die Kombination beider Ansätze eine weitaus umfassendere Reflexion des Forschungsprojektes zu ermöglichen, als der isolierte Einsatz von nur einer dieser Methoden.

6.2.3 Diskussion der angewandten Methode der Systemaufstellung (2. Teilanalyse)

In dieser Forschungsarbeit wurde die systemische Simulation zur Bestätigung und Irritation des heuristischen Rasters (Verfasser dieser Arbeit) in Bezug auf das Forschungsprojekt herangezogen. Dabei sollten anhand des in der Aufstellung generierten Materials erkenntnisleitende Thesen ausformuliert werden, aus denen insbesondere potenzielle Ursachen für den vorzeitigen Abbruch des Forschungsprojektes abgeleitet werden können. Hierbei lag der Fokus insbesondere auf solchen Annahmen, die nicht der offiziellen Begründung der *Allos*-Gruppe entsprechen (hidden information).

In dieser Forschungsarbeit wurde ausschließlich die Organisationsaufstellung angewendet, da diese neben der personenorientierten Ebene auch die Analyse sachorientierter Systeme berücksichtigt. Dies ist im Rahmen des Projektes deshalb erforderlich, da Organisationen aufgabenorientiert agieren, um ihre Ziele zu erreichen und der Fokus einer Organisation weniger auf der Aufrechterhaltung von Bindungen und Beziehungen liegt, sondern infolge des hohen Formalisierungsgrades vielmehr auf einer Entpersonifizierung dieser (Daimler 2008: 226).

Des Weiteren wurde die gesamte Aufstellung doppelt verdeckt durchgeführt, womit die Repräsentanten/innen und die Beobachter/innen vor der Aufstellung nicht darüber informiert wurden, welche/r Stellvertreter/in welches Element darstellt und welcher thematische Kontext der Simulierung zu Grunde liegt. Da bis auf den Verfasser dieser Arbeit niemand an der Aufstellung teilgenommen hat, der auch unmittelbar am Forschungsprojekt beteiligt war, war nicht der Schutz der Repräsentanten/innen oder Beobachter/innen das ausschlaggebende Entscheidungskriterium für die Wahl des Aufstellungsprinzips. Vielmehr sollten durch das verdeckte Arbeiten möglichst keine Rollenerwartungen und kein Erfahrungswissen in die Aufstellung einfließen, wodurch sich die Repräsentanten/innen stärker auf ihre Wahrnehmung und weniger auf mögliche Schlussfolgerungen konzentrieren können (vgl. Müller-Christ/Pijetlovic 2018: 15; Daimler 2008: 24, 225).

Grundsätzlich gilt es in Bezug auf die Aufstellungsarbeit auch zu berücksichtigen, dass nicht die Objektivität und Reliabilität als Gütekriterien des methodischen Vorgehens anzusetzen sind, sondern vielmehr die Nützlichkeit und Plausibilität der Simulierungsergebnisse (vgl. Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 9). Dabei ist auch zu beachten, dass bei der Umsetzung von Systemaufstellungen ein theoretischer Bezugsrahmen sowie eine gewisse Vertrautheit zur aufgestellten Thematik vorhanden sein sollte, um geeignete Fragestellungen zur Vorbereitung und Moderation der Aufstellung ausformulieren zu können und auch das simulierte System zielführend zu interpretieren (vgl. Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 2 f., 11 ff., 31, 71). Da es sich bei dieser Forschungsarbeit jedoch um eine Einzelfallstudie handelt, die in Kooperation mit einem Unternehmen aus der Praxis durchgeführt wurde, kann nur an wenigen Stellen im Auswertungsprozess ein allgemein

theoretischer Bezugsrahmen herangezogen werden. Für die Interpretation des übrigen Materials wurde auf das Prozesswissen des Verfassers dieser Arbeit zurückgegriffen.

Um auch weitere Kontexte bei der Auswertung der systemischen Simulierung zu berücksichtigen, wäre eine Interpretation des Materials durch den internen Lenkungsausschuss der *Allos*-Gruppe möglicherweise durchaus informativ. Zum einen war der Lenkungsausschuss über die gesamte Prozessdauer am Projekt beteiligt und zum anderen würde die Interpretation somit nicht ausschließlich aus einer unternehmensexternen Perspektive erfolgen. Bei einer diesbezüglichen Anfrage an den Lenkungsausschuss der *Allos*-Gruppe wurden jedoch sowohl eine beobachtende Teilnahme als auch eine Rückmeldung in Bezug auf das Aufstellungsvideo ausdrücklich zurückgewiesen. Als Begründung wurden fehlende Kenntnisse in Bezug auf die Methode im Unternehmen angeführt.

Diesbezüglich scheint es insbesondere hinsichtlich der *Allos*-Gruppe erforderlich zu sein, die Methode der Systemaufstellung in einem anderen Anwendungsbezug zu präsentieren. Dazu bietet sich ggf. die Aufstellungsarbeit als Kreativitätstechnik zur Ideenfindung an, wobei nicht auf die Abbildung einer kontextbezogenen Wahrheit abgezielt wird, sondern lediglich auf die Erschließung neuer Denkwege. Außerdem ist an dieser Stelle auch anzuführen, ähnlich der Diskussion zur Delphi-Methode, dass die Durchführung, Transkription und Auswertung einer Systemaufstellung ebenfalls mehrere Wochen in Anspruch nehmen kann. So hat die vollständige Umsetzung der systemischen Simulierung im Rahmen dieser Forschungsarbeit bspw. 8 Wochen angedauert (einschließlich des Auswertungsprozesses). Somit besteht ggf. auch die Möglichkeit, durch eine Verkürzung des gesamten Aufstellungsprozesses die Anwendungsbereitschaft im organisationalen Kontext zu erhöhen. Hierzu kann möglicherweise im Praxiskontext auf die Transkription sowie eine schriftliche Auswertung des Materials verzichtet werden, womit der Erkenntnisaustausch auf eine mündliche Abschlussdiskussion sowie ein allgemeines Fazit beschränkt wird. Diesbezüglich kann ggf. auch an den bereits im Rahmen der theoretischen Grundlagen angeführten Ansatz einer „*Espresso-Aufstellung*“ nach GMINDER (2005) angeknüpft werden (vgl. Gminder 2015: 235 f., 263 f.). So könnte die Akzeptanz und damit die Teilnahmewahrscheinlichkeit seitens der Unternehmen/Praxisteilnehmer

möglicherweise erhöht werden. Hierbei gilt es jedoch zu bedenken, dass durch den wesentlich verkürzten und auch nicht verschriftlichten Auswertungsprozess ggf. auch wesentliche Informationen verloren gehen, weshalb in der jeweiligen Situation abgewägt werden sollte, welche Form der Auswertung adäquat erscheint.

In dieser Forschungsarbeit wurde abschließend deutlich, dass durch die Erweiterung der Realitätsbrille eine Situationsanalyse ermöglicht wird, die auch außerhalb der bereits bekannten Wahrnehmungsmuster erfolgt. Um den Reflexionsprozess gegenüber der klassischen Projektabschlussanalyse noch weiter zu verbessern, sollte somit auch zusätzlich eine systemische Simulation durchgeführt werden. Die Ergebnisse aus der Ursachenanalyse können sogar in die Auswertung der Systemaufstellung mit einfließen, womit eine Reflexion der Reflexion ermöglicht wird.

6.3 Diskussion der Ergebnisse und Erkenntnisse

Die Diskussion der Ergebnisse und Erkenntnisse wird folgend in die Schwerpunktbereiche *„Diskussion der Ergebnisse aus dem methodischen Vorgehen zur Ermittlung der stakeholderbasierten Nachhaltigkeitsindikatoren (1. Teilanalyse)“*, *„Diskussion der Ergebnisse aus der Projektabschlussanalyse“* sowie *„Diskussion der Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Systemaufstellung (2. Teilanalyse)“* gegliedert. Dadurch soll der Bezug zu den Forschungsfragen erhöht werden, da die Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Systemaufstellung unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt diskutiert werden können. Des Weiteren wird aber auch eine klare Abgrenzung zwischen dem eigentlichen Forschungsprojekt und seiner Reflexion vorgenommen.

6.3.1 Diskussion der Ergebnisse aus dem methodischen Vorgehen zur Ermittlung der stakeholderbasierten Nachhaltigkeitsindikatoren (1. Teilanalyse)

Das erste Ziel der Forschungsarbeit war die *„Ermittlung und Auswahl von Nachhaltigkeits-Hotspots und -indikatoren für das Beispielunternehmen Allos sowie die Entwicklung eines Nachhaltigkeitszielsystems zur Implementierung der unternehmerischen Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft der Unternehmensgruppe“*.

Zu diesem Teilziel wurden die Methoden „*Stakeholderanalyse*“, „*Delphi-Methode*“, „*Dilemmata-Ermittlung*“, „*Wesentlichkeitsanalyse*“ und „*Sustainability Balanced Scorecard*“ angewendet, aus denen die im Ergebnisteil dargelegten Ergebnisse resultieren.

Im Hinblick auf diesen Teil der Arbeit konnten die Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche sowie mögliche Dilemmata ermittelt und eine Wesentlichkeitsmatrix erstellt werden. Eine Sustainability Balanced Scorecard als Nachhaltigkeitszielsystem mit konkreten, bewerteten und entscheidungsreifen Einzelindikatoren, Ziel- und Maßnahmenbeschreibungen, Leistungskennzahlen, Verantwortlichkeiten sowie Zielvorgaben konnte jedoch nicht erfolgen, weil seitens des Fallunternehmens keine Fokusgruppen mehr durchgeführt werden konnten und sollten. Somit konnte durch das Projektteam lediglich auf Basis der Methodenergebnisse aus der Delphi-Befragung und Wesentlichkeitsanalyse ein Vorschlag für das geplante Zielsystem erstellt werden. Die geplante partizipative Ermittlung der Sustainability Balanced Scorecard durch eine Fokusgruppendifkussion, die durch das Unternehmen durchzuführende Machbarkeitsanalyse und die finale Entscheidung zum Zielsystem erfolgten damit nicht. Ebenso kam es aus diesem Grund nur zur eingeschränkten klassischen Projektabschlussanalyse.

Da das Forschungsprojekt aufgrund von Verzögerungen und Komplikationen in der *Allos*-Gruppe nicht abschließend bearbeitet werden konnte, werden folgend ausschließlich die Zwischenergebnisse der einzelnen Methoden aufgeführt und diskutiert.

6.3.1.1 Diskussion der Ergebnisse aus der Stakeholderanalyse

Das Ziel der Stakeholderanalyse war die Identifikation und Auswahl relevanter Stakeholdergruppen für den nachfolgenden, zweistufigen Befragungsprozess der Delphi-Methode. Die Durchführung erfolgte dabei in einem unternehmensinternen Workshop, in dem insgesamt 10 interne und 5 externe (finale) Stakeholdergruppen identifiziert werden konnten. Auch konnten den internen Stakeholdergruppen insgesamt 37 und den externen Stakeholdergruppen 26 Personen zugeordnet werden, die die jeweiligen Stakeholdergruppen in der Delphi-Befragung

repräsentieren bzw. vertreten sollen. Die Ermittlung der möglichen Stakeholdergruppen als auch Stakeholdergruppenvertreter ist dabei zwischen den Teilnehmern diskutiert worden. Dadurch waren die Argumente und Begründungen für die einzelnen Vorschläge im Workshop offenkundig. Die Argumente wirkten dabei fachbezogen und nicht taktisch.

Im Verlauf der Stakeholderanalyse wurden aufgrund von geringer Einflussnahme 5 interne und 6 externe Anspruchsgruppen aus der weiteren Bearbeitung des Forschungsprojektes sowie auch der Projektkommunikation ausgeschlossen. KÜNKEL et al. zu Folge ist die Einbindung von Stakeholdern mit einem geringen Einflusspotenzial zwar nicht zwingend erforderlich, dennoch sollten auch diese über künftige Entwicklungen informiert werden, da sich der Status ihrer möglichen Einflussnahme im Zeitverlauf noch verändern kann. Des Weiteren können Anspruchsgruppen mit einem geringem Einflusspotenzial und großem Interesse z. B. auch einzelne Aufgaben im Rahmen eines Projektes übernehmen, weshalb ihr Interesse weiterhin durch ausreichend Informationen gefördert werden sollte (vgl. Künkel et al. 2016: 129 f.). Auch KRÜGER/BACH folgen diesem Grundsatz, wobei der Fokus hier nicht auf dem Interesse einer Anspruchsgruppe liegt, sondern auf ihrer jeweiligen Beeinflussbarkeit (vgl. Krüger/Bach 2016: 303 f.). Hinsichtlich des Forschungsprojektes galt es diesbezüglich gemeinsam mit der Geschäftsführung und der Unternehmenskommunikation abzustimmen, ob und in welcher Form eine weitere Einbindung der eliminierten Anspruchsgruppen erfolgen soll. Da im Unternehmen insgesamt eine Kommunikation an alle Mitarbeiter über den Start des Projektes erfolgte, ist bereits eine grundlegende Informiertheit dieser gegeben. Der für den Zeitraum nach dem Prozess ursprünglich geplante Nachhaltigkeitsbericht informiert ebenso die ausgeschiedenen Stakeholdergruppen über die Nachhaltigkeitsleistung der *Allos*-Gruppe. Aus diesen Gründen wurde sich im Forschungsprojekt gegen eine zusätzliche Einbindung der ausgeschlossenen Stakeholder entschieden. Da jedoch mit jeder Neuauflage des Nachhaltigkeitsberichtes nach GRI erneut ein Stakeholderdialog durchzuführen ist, sollte in diesem Zusammenhang nach Möglichkeit auch die Relevanz der identifizierten Stakeholdergruppen überprüft werden.

Das am Ende der Stakeholderanalyse erstellte Übersichtstableau ermöglicht eine transparente Übersicht bezüglich der identifizierten Anspruchsgruppen, deren

Repräsentativitätskriterien sowie der jeweiligen Stakeholdergruppenvertreter, die in den weiteren Verlauf des Forschungsprojektes aktiv eingebunden werden sollen. Mit der Veröffentlichung des Tableaus im finalen Nachhaltigkeitsbericht kann der in den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit angeführten Kritik entgegengewirkt werden, dass in vielen Reportings nicht eindeutig beschrieben wird, welche Personen mit welcher Begründung am Stakeholder-Dialog teilgenommen haben. Dadurch kann eine Auswahl von Stakeholdern vermieden oder aufgedeckt werden, durch die ausschließlich die strategische Ausrichtung einer Organisation begünstigt werden soll. Durch die Fertigstellung der Promotion vor der Veröffentlichung des Nachhaltigkeitsberichtes kann letzteres zwar nicht mehr überprüft werden, der *Allos*-Gruppe wurde diesbezüglich jedoch eine Empfehlung ausgesprochen.

Vor einer Publikation des Tableaus im Nachhaltigkeitsbericht gilt es jedoch grundsätzlich zu überprüfen, inwieweit die identifizierten Stakeholder (-gruppen) -vertreter mit einer Veröffentlichung ihrer Namen sowie der zugehörigen Organisation einverstanden sind, insbesondere, da diese folglich auch als Repräsentanten/innen für die Inhalte des Berichtes gegenüber den Rezipienten des Berichts auftreten. Dies kann unter Umständen auch das Image der jeweiligen Stakeholder (-gruppen) -vertreter beeinflussen sowie der Organisationen, die mit den Stakeholdern in Verbindung gebracht werden. Außerdem gilt es diesbezüglich auch zu überprüfen, ob im Rahmen einer tatsächlichen Veröffentlichung des Tableaus eine Teillösung möglich ist, soweit nicht alle Stakeholder (-gruppen) -vertreter einer Publikation zustimmen. So sind ggf. nur die Repräsentativitätskriterien oder auch vereinzelte Stakeholder (-gruppen) –vertreter im Bericht zu nennen. Grundsätzlich kann an dieser Stelle jedoch angeführt werden, dass durch eine Veröffentlichung des Übersichtstableaus die Transparenz des Nachhaltigkeitsberichtes gefördert wird. Doch auch ohne eine detaillierte Darstellung der Stakeholder (-gruppen) -vertreter werden mit der im Forschungsprojekt durchgeführten Stakeholderanalyse die aus den G4-Leitlinien Anforderungen zur „*Berücksichtigung von Stakeholdern*“ (siehe GRI 2013 a: 9 f.; GRI 2013 a: 16) erfüllt.

6.3.1.2 Diskussion der Ergebnisse aus der Delphi-Befragung

Das Ziel der zweistufigen Delphi-Befragung war die Ermittlung und anschließende Bewertung wesentlicher Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche der Unternehmensgruppe Allos unter Einbindung der zuvor identifizierten Stakeholder (-gruppen) -vertreter. Um dabei auch die Anforderungen aus den G4-Leitlinien der GRI erfüllen zu können und damit eine spätere Zertifizierung des ggf. an das Forschungsprojekt anschließenden Nachhaltigkeitsberichtes zu ermöglichen, wurde der Befragungsprozess an den „spezifischen Standardangaben“ der G4-Leitlinien ausgerichtet.

Die erste Befragungsrunde wurde dabei in Form qualitativer Experteninterviews durchgeführt, wobei 53 der insgesamt 63 identifizierten Stakeholder (-gruppen) -vertreter an der Befragung teilgenommen haben (37 interne Stakeholder und 26 externe Stakeholder). Die Absagen sind dabei ausschließlich den externen Stakeholdergruppen zuzuordnen und wurden durchgehend mit einer fehlenden zeitlichen Verfügbarkeit begründet. Trotz der nicht vollständigen Teilnahme der Stakeholder (-gruppen) -vertreter an der Befragung, konnte aus jeder Stakeholdergruppe mindestens ein Vertreter interviewt werden, womit sämtliche Stakeholdergruppen im weiteren Verlauf des Forschungsprojektes repräsentiert werden. An dieser Stelle wird auch deutlich, wie wichtig die Auswahl mehrerer Stakeholder (-gruppen) -vertreter je Stakeholdergruppe ist, damit auch sämtliche Stakeholdergruppen im Forschungsprojekt berücksichtigt werden.

Die Teilnehmer der Delphi-Befragung erhielten den Interviewleitfaden für die erste Befragungsrunde bereits vorab per E-Mail, zusammen mit einer Beschreibung der einzelnen Prozessschritte, der Zielsetzungen des Forschungsprojektes sowie des Anlasses und der voraussichtlichen Dauer für die Befragung. Dies hatte zu Folge, dass ein Großteil der Antworten im Interview durch die zu befragenden Personen niedergeschrieben und im Rahmen der Befragung nur noch in Form von Stichworten wiedergegeben wurde. Somit setzt sich das generierte Datenmaterial aus der ersten Befragungsrunde vor allem aus Teilsätzen zusammen und trägt somit weniger einen narrativen Charakter, der im Anschluss an die Interviews eine umfangreiche inhaltsanalytische Auswertung zulässt. Des Weiteren wurden aber auch die übrigen Fragen des Interviewleitfadens im Wesentlichen sehr kurz

beantwortet, was möglicherweise auf die Anzahl der Fragen sowie z. T. auch fehlendes Fachwissen hinsichtlich der unterschiedlichen Frageblöcke zurückzuführen ist. Bei einem Stakeholder (-gruppen) -vertreter aus der Personalabteilung kann bspw. davon ausgegangen werden, dass dieser i. d. R. über weniger Kenntnisse in Bezug auf Emissionseinsparungen entlang der Wertschöpfungskette verfügt als ein Mitarbeiter des Supply Chain Managements. Dennoch konnten die Antworten aus den Interviews problemlos codiert und zu Schwerpunktbereichen bzw. Kategorien zusammengefasst werden und bilden somit eine gute Grundlage für die zweite Befragungsrunde. Auch zeigte sich, dass die Fragen aus dem Interviewleitfaden grundsätzlich gut verständlich und auch trotz der unterschiedlichen Schwerpunktbereiche durch die Stakeholder (-gruppen) -vertreter beantwortet werden konnten.

Insgesamt konnte das mit der ersten Befragungsrunde verknüpfte Ziel, „*Ermittlung der optimalen Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche der Allos-Gruppe*“ somit vollständig erreicht werden, wobei aus dem generierten Material jedoch nur wenige unternehmensspezifische Informationen extrahiert werden konnten. Somit lässt sich die Frage anführen, ob der Einsatz qualitativer Interviews in jedem Fall erforderlich ist, um die Ansprüche der Stakeholder (-gruppen) -vertreter zu berücksichtigen oder, ob möglicherweise auch eine Online-Befragung ausreicht. Diese könnte bspw. Teilantworten in Form geschlossener Fragen enthalten sowie zusätzlich ein offenes Feld für spezifische Antworten der einzelnen Stakeholder. Dies hätte die Vorteile, dass die Befragung möglicherweise wesentlich schneller durchgeführt und ausgewertet werden kann und zum anderen, dass die zu befragenden Personen den Zeitpunkt der Befragung frei im vorgegebenen Zeitraum auswählen können. Dafür besteht jedoch auch das Risiko, dass die Abbruchgefahr von Seiten der Stakeholder (-gruppen) -vertreter höher ausfällt, da kein persönlicher Kontakt zum Interviewer besteht. Ebenso ist die Rücklaufquote ggf. erheblich niedriger und bei Verständnisschwierigkeiten können keine Rückfragen an den Interviewer gestellt werden. Dies führt möglicherweise zu einer höheren Rate nicht oder nicht vollumfänglich beantworteter Fragen. Eine niedrige Rücklaufquote bei geringem Stichprobenumfang in der ersten Befragungsrunde kann besonders für diese Aufgabenstellung ein Problem sein, da es möglicherweise zu Lücken bei den Anspruchsgruppenvertretern kommt. Diese müssten dann nachbenannt werden, wodurch eine Prozessiteration zur „*Stakeholderermittlung*“ erforderlich und eine

Verzögerung des Prozesses erwartbar wäre. Aus diesem Grund ist ein qualitativ persönliches Interview in dieser Runde zur Ideengenerierung durchaus geeignet.

An der zweiten Befragungsrunde haben insgesamt 29 der identifizierten Stakeholder (-gruppen) -vertreter teilgenommen, wobei aber nicht alle Fragen in vollem Umfang von jedem Stakeholder (-gruppen) -vertreter beantwortet wurden. Aus diesem Grund ist auch keine eindeutige Zuordnung zu internen und externen Stakeholdergruppen möglich. Da aber im Rahmen der ersten Befragungsrunde aus jeder Stakeholdergruppe mindestens ein Vertreter seine Meinung in den Befragungsprozess eingebracht hat und in der zweiten Befragungsrunde eine Bewertung der Nachhaltigkeitsschwerpunkte vorgenommen wurde, ist das Ziel der zweiten Befragungsrunde *„Bewertung der optimalen Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche aus der ersten Befragungsrunde“* dennoch erreicht worden. Des Weiteren sind auch bereits in der ersten Befragungsrunde einige der Stakeholder (-gruppen) -vertreter auf eigenen Wunsch hin aus dem Prozess ausgetreten bzw. haben erst gar nicht an der Befragung teilgenommen. Dabei ist anzumerken, dass sich aus der Stakeholdergruppe *„Presse“* nur einer der drei Vertreter zu einem Interview bereit erklärt hat. Dennoch erscheint es durchaus zweckmäßig, diese Repräsentanten/innen bei Bedarf auch weiterhin mit Informationen zu versorgen. Sollte somit im Verlauf des Forschungsprojektes das Interesse der *„Presse“* für das Projekt wieder steigen und ggf. Kritik gegenüber dem Vorgehen oder der Ergebnisse aufkommen, kann zumindest die Kooperationsbereitschaft der *Allos*-Gruppe sowie die Möglichkeit einer Projektteilnahme dem gegenübergestellt werden (vgl. Künkel et al 2016: 129 f.). Auch besteht für die Stakeholder (-gruppen) -vertreter, die nicht an der zweiten Befragungsrunde teilgenommen haben die Möglichkeit, an den ggf. projektnachgelagerten Fokusgruppendifkussionen teilzunehmen und dort ihre Ansprüche zu platzieren.

Hinsichtlich der Befragungsergebnisse wurde sowohl im Rahmen der Experteninterviews als auch in Bezug auf die Online-Befragung deutlich, dass ein Großteil der Antworten dem Schwerpunkt *„Soziales“* zugeordnet werden kann und, dass dieser insgesamt auch eine höhere Bewertung (Bewertung aus der zweiten Befragungsrunde) aufweist als der ökonomische und ökologische Bereich. In der ersten Befragungsrunde wurden zwar auch eine Steigerung der Ressourceneffizienz

und die Entwicklung nachhaltiger Verpackungslösungen hervorgehoben, der Fokus lag aber auf langfristigen Mitarbeiterbindungen, Weiterbildungsangeboten, Vielfalt und Chancengleichheit sowie weiteren Aspekten mit sozialer Ausrichtung. In der zweiten Befragungsrunde wurde insbesondere der Schwerpunktbereich Zwangs- und Pflichtarbeit hoch gerankt, womit deutlich wird, dass die Stakeholder (-gruppen) -vertreter nicht nur die *Allos*-Gruppe in ihren unmittelbaren Systemgrenzen betrachtet sondern, dass die gesamte Wertschöpfungskette im Befragungsprozess berücksichtigt wird. Somit sind auch die „spezifischen Standardangaben“ der G4-Leitlinien thematisch durchaus geeignet für die Ausgestaltung des Interviewleitfadens, da diese ebenfalls die gesamte Wertschöpfungskette anerkennen.

Ein möglicher Erklärungsansatz hinsichtlich der Verteilung der Befragungsergebnisse wäre, dass die Stakeholder (-gruppen) -vertreter bei einem Bio-Lebensmittelunternehmen ggf. grundsätzlich davon ausgehen, dass dieses seine Geschäftsprozesse bereits weitestgehend ökologisch ausgerichtet hat. Hinsichtlich der ökonomischen Dimension wurde insbesondere durch die Teilnehmer des Auftaktworkshops häufig angeführt, dass die Ökonomie nicht als Bestandteil der Nachhaltigkeit wahrgenommen wird, sondern nur die ökologische und die soziale Dimension. Obwohl die Interviewpartner im einleitenden Gespräch zur Befragung darauf hingewiesen wurden, dass die Ökonomie ebenfalls eine Nachhaltigkeitsdimension darstellt, besteht ggf. die Möglichkeit, dass diese durch die Befragten dennoch nur indirekt mit der Nachhaltigkeit verknüpft wurde. Ein weiterer Ansatz wäre, dass der soziale Bereich der *Allos*-Gruppe tatsächlich einem grundlegenden Wandel bedarf, wobei es diesbezüglich zu bedenken gilt, dass die externen Stakeholder ggf. nur über wenige bis keine Informationen über die soziale Ausrichtung der *Allos*-Gruppe verfügen. Im Anschluss an das Forschungsprojekt sollte die *Allos*-Gruppe die eigene soziale Unternehmensausrichtung nach Möglichkeit noch näher analysieren, um die faktischen Ursachen für die Verteilung der Befragungsergebnisse näher bestimmen zu können.

6.3.1.3 Diskussion der Ergebnisse aus der Dilemmata-Ermittlung

Die Dilemmataermittlung wurde im Rahmen eines unternehmensinternen Workshops durchgeführt, wobei das Ziel auf einer Ermittlung

unternehmensbezogener Dilemmata in Bezug auf die „spezifischen Standardangaben“ der G4-Leitlinien der GRI sowie ggf. auch weiteren, nicht in den Leitlinien aufgeführten Nachhaltigkeitsaspekten liegt. Dabei wurde die Dilemmataermittlung den zwei Befragungsrunden der Delphi-Methode zwischengelagert, damit die Stakeholder (-gruppen) -vertreter die Möglichkeit hatten, die ermittelten Dilemmata im Bewertungsprozess der zweiten Befragungsrunde mit zu berücksichtigen.

Die Ergebnisse aus der Dilemmata-Ermittlung stehen zwar in unmittelbarem Zusammenhang mit den „spezifischen Standardangaben“ der G4-Leitlinien, welche auch zur Erstellung des Interviewleitfadens herangezogen wurden, dennoch wurden die Dilemmata vorerst nur sehr ungenau ausformuliert, da von Seiten der Workshop-Teilnehmer nur insgesamt ein Zeitraum von 2 Stunden für die Ermittlung aufgewendet werden konnte. Die Geschäftsführung von *Allos* wurde im Vorfeld des Workshops durch das Projektteam darauf hingewiesen, dass ein zweistündiger Ermittlungsprozess nicht ausreichen ist, um sämtliche „spezifische Standardangaben“ der G4-Leitlinien dahingehend zu analysieren, ob, und ggf. auch wo unternehmensspezifische Dilemmata hinsichtlich der Nachhaltigkeitsleistung von *Allos* auftreten können. Dennoch konnte im Rahmen des Workshops eine erste grobe Übersicht möglicher Dilemmata erstellt werden, die die Stakeholder (-gruppen) -vertreter auf mögliche Zielantinomien hinsichtlich der Projektergebnisse vorbereiten soll.

In einem zeitlich umfangreicheren Workshop würde es sich ggf. anbieten, die Zielkonflikte in einem zusätzlichen Analyseschritt weiter zu operationalisieren. Somit ist z. B. das ermittelte Dilemma zwischen einer „effizienten Belieferung“ und einer „kundenindividuelle Belieferung“ dahingehend zu konkretisieren, dass die immanenten Ziele für alle Funktionsbereiche eindeutig und unmissverständlich definiert sind. Diese Ausarbeitung kann bspw. durch eine SMART-Kategorisierung (Specific, Measurable, Accepted, Realistic, Timely) erfolgen (vgl. Dillerup/Stoi 2008: 79 ff.), wodurch wiederum deutlich wird, bei welcher Ausprägung der unterschiedlichen Kriterien tatsächlich ein Dilemma vorliegt und, ob ggf. eine Rotation dieser vorgenommen werden kann, um die Antinomie ggf. aufzulösen. Dies würde aber ggf. auch noch besser möglich sein, wenn man die Sustainability Balanced Scorecard bereits vorliegen hätte.

Des Weiteren wäre es womöglich auch sinnvoll, die ermittelten Zielkonflikte mit den Ergebnissen aus der Delphi-Befragung abzugleichen, bspw. im Rahmen der Machbarkeitsstudie. Dadurch können die Dilemmata entweder weiter spezifiziert oder aber aufgelöst und aus dem Prozess eliminiert werden, soweit diese für die Erstellung der Scorecard zu vernachlässigen sind. Somit würden die Ergebnisse aus der zweiten Befragungsrunde zusätzlich auch als Indikatoren für eine erste Bewertung der einzelnen Dilemmata hinsichtlich ihrer Wesentlichkeit dienen. Da die Dilemmataermittlung nach GRI aber erfolgen sollte bevor das Ziel-/Managementsystem festgelegt wird, ist das Problem nur zu heilen, indem mehr Zeit zur Verfügung steht, um die Dilemmata der Ziele bereits vor der Machbarkeitsstudie detailliert zu diskutieren.

6.3.1.4 Diskussion der Ergebnisse aus der Wesentlichkeitsanalyse

Das Ziel der Wesentlichkeitsanalyse lag in einer zusätzlichen Priorisierung der Ergebnisse aus der zweiten Befragungsrunde der Delphi-Methode. Diese ist zum einen erforderlich, um eine stärkere Fokussierung im ggf. künftig zu erstellenden Nachhaltigkeitsbericht zu ermöglichen. Zum anderen sollen aus der Materialitätsmatrix aber auch thematische Schwerpunktbereiche für die Fokusgruppendifkussionen abgeleitet werden, was jedoch erst im Vorbereitungsprozess dieser erfolgt.

Wie bereits im Diskussionsteil zu den Ergebnissen der Delphi-Befragung angeführt, wird auch bei der Wesentlichkeitsanalyse erneut deutlich, dass im Rahmen des Delphi-Befragungsprozesses eine Priorisierung der sozialen Aspekte vorgenommen wurde. So können unter Berücksichtigung des Datenmaterials aus der zweiten Befragungsrunde 8 soziale und 1 ökologischer Aspekt als wesentlich klassifiziert und in der Materialitätsmatrix abgetragen werden. Der Lenkungsausschuss hingegen hat in der Wesentlichkeitsanalyse 6 ökologische, 4 ökonomische und 7 soziale Aspekte als wesentlich eingestuft.

In Anbetracht dieser Verteilung kann möglicherweise angenommen werden, dass den Mitgliedern des internen Lenkungsausschusses erst während der Wesentlichkeitsanalyse bewusst wurde, dass im künftigen Nachhaltigkeitszielsystem auch ökologische und insbesondere ökonomische

Aspekte erforderlich sind, um den strategischen Entwicklungsprozess der *Allos*-Gruppe erfolgsorientiert auszurichten. Des Weiteren besteht aber auch die Möglichkeit, dass der interne Lenkungsausschuss ursprünglich eine Verteilung erwartet hat, bei der die ökonomischen und ökologischen Aspekte im Fokus stehen oder bei der ggf. auch eine annähernde Balance zwischen den verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit vorliegt. Auf diese Problematik wurde jedoch durch das Projektteam sowohl zu Projektbeginn als auch mehrfach während der Projektbearbeitung hingewiesen.

Des Weiteren geht aus der Wesentlichkeitsmatrix hervor, dass viele der Aspekte unterhalb der Wesentlichkeitsgrenze von $> 7,5$ abgetragen sind, womit diese aus dem weiteren Verlauf des Forschungsprojektes ausgeschlossen werden (3 ökonomische Aspekte, 3 ökologische Aspekte und 20 soziale Aspekte). Dennoch können diese Aspekte in eine Erfahrungsdatenbank übertragen werden, um die Informationsbasis auch für weitere Projekte zu erhöhen. Auch ist die Relevanz der eliminierten Aspekte regelmäßig zu überprüfen, um bei Bedarf eine Anpassung ihrer Positionierung innerhalb der Matrix vorzunehmen und somit im Rahmen weiterer Prozessschritte stets auf aktuelle Informationen zurückgreifen zu können (vgl. GRI 2013 a: 19; GRI 2013 b: 15). Dies wurde auch als Empfehlung durch das Projektteam an die Geschäftsleitung der *Allos*-Gruppe kommuniziert und ist im Anschluss an das Forschungsprojekt durch *Allos* eigenständig umzusetzen.

6.3.1.5 Diskussion der Ergebnisse aus der Sustainability Balanced Scorecard

Die Sustainability Balanced Scorecard diene im Forschungsprojekt der Operationalisierung und Implementierung der Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche und -indikatoren, die in der Delphi-Befragung, der Wesentlichkeitsanalyse und der Fokusgruppendifkussion ermittelt wurden. Außerdem sollte durch die Scorecard aber auch die Einführung einer nachhaltigen Unternehmensführung in der *Allos*-Gruppe ermöglichen werden.

Da das im Forschungsprojekt ermittelte Zielsystem aufgrund der fehlenden Fokusgruppendifkussion und Machbarkeitsprüfung vorerst nur einen Vorschlag des Projektteams auf Basis der Vorergebnisse aus der Wesentlichkeitsanalyse darstellt, kann an dieser Stelle auch keine abschließende Ergebnisdiskussion

durchgeführt werden. Anhand der Anzahl möglicher Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche wird jedoch deutlich, dass ein Zielsystem für die Machbarkeitsanalyse, jedoch vor allem für die Implementierung sinnvoll ist. Sowohl die Fokusgruppendifkussion als auch die Machbarkeitsprüfung sind zuvor jedoch erforderlich, um eine möglichst objektive und multiperspektivische Ermittlung und Vorauswahl insoweit vornehmen zu können, dass der Grundsatz nach HORVÁTH „*Twenty is plenty*“ (Horváth 2001: 34 f.) überhaupt eingehalten werden kann. Weiterhin kann dadurch auch die anschließende Machbarkeitsanalyse auf der Basis eines genügend operationalisierten Ziel-/Nachhaltigkeitsstrategieentwurfs basieren.

Im vorläufig erstellten Zielsystem liegen die Schwerpunkte in den Bereichen „*Personalführung*“, „*transparente Kommunikation*“, „*Ökonomische Leistungsfähigkeit*“ und „*Compliance Management*“, womit hier erneut die soziale Dimension deutlich in den Fokus gerückt wird. Des Weiteren kann den derzeit bestehenden Schwerpunktbereichen (auch Perspektiven der Balanced Scorecard genannt) entnommen werden, dass es sich bei den zugehörigen Indikatorbereichen zu einem Großteil um Themen der Unternehmensführung und des Managements handelt, wie z. B. eine „*offene Kommunikation von Zielen*“, „*die Förderung der Mitarbeitermotivation*“, „*klare Stellungnahmen*“ sowie das „*Festlegen von übergeordneten Zielen, Werten und Verhaltensweisen*“. Es scheint somit im Rahmen der Machbarkeitsprüfung möglicherweise erforderlich zu sein, insbesondere die normative Führungsebene der *Allos*-Gruppe näher zu analysieren und ggf. auch situationsspezifisch zu überarbeiten und anzupassen. In diesem Zusammenhang sollte zusätzlich auch eine kritische Überprüfung des Unternehmensleitbildes und einer möglicherweise daran angeknüpften Zielauflösung bis in die einzelnen Funktionsbereiche erfolgen. Dabei gilt es nicht nur die Unternehmenspolitik, -vision, -mission und -kultur näher zu untersuchen, sondern nach Möglichkeit auch die Funktionserfüllung der strategischen Ziele, z. B. die Orientierungs- oder Motivationsfunktion (vgl. Welge/Al-Laham 2012: 191-210). Diesbezüglich ist jedoch grundsätzlich anzumerken, dass durch die möglicherweise nachgelagerten Prozessschritte (Fokusgruppendifkussion und Machbarkeitsprüfung) noch eine Adaption dieser Priorisierung erfolgen kann, weshalb die im Forschungsprojekt erstellte Scorecard zunächst nur ein vorläufiges Ergebniscluster darstellt.

6.3.2 Diskussion der Ergebnisse aus der Projektabschlussanalyse

Das Ziel der Projektabschlussanalyse in Bezug auf das Forschungsprojekt war die systematische Ermittlung von aufgetretenen Planabweichungen sowie derer möglichen Ursachen. In Bezug auf das Forschungsprojekt gilt es dabei zu berücksichtigen, dass das methodische Vorgehen inkrementell angelegt ist, womit die Planabweichungen nicht zwangsläufig einem direkten äußeren Einfluss zuzuordnen sind, sondern sich z. T. auch stark gegenseitig bedingen.

Bei der Durchführung der Projektabschlussanalyse wurde deutlich, dass insbesondere aus der Ursachen- und Abweichungsanalyse Informationen gewonnen werden können, anhand der eine qualitative Argumentation der quantitativen Abweichungen ermöglicht wird. So konnten mittels der Leistungsfortschrittskontrolle und der Kostenvergleichsrechnung lediglich die Differenzen zwischen den Ist- und Sollgrößen identifiziert werden, wohingegen durch die Ursachen- und Abweichungsanalyse eine erste Reflexion dieser erfolgen konnte (vgl. siehe Kapitel 4.4 und 5.2).

Aus den Ergebnissen der Projektabschlussanalyse geht insbesondere hervor, dass die Abweichungen zwischen den Soll- und Ist-Werten zu einem Großteil auf eine durch das Fallunternehmen gewünschte fehlende Durchführung und auch verlängerte Bearbeitungsdauer von Prozessschritten zurückzuführen ist. Diese Ebene der Ergebnisbetrachtung kann jedoch noch weiter heruntergebrochen werden, wobei der Fokus auf dem Bereich der Unternehmensführung und des Managements liegt. So resultieren die Abweichungen hinsichtlich der Bearbeitungsdauer hauptsächlich aus den Verzögerungen zwischen den Mitgliedern der Geschäftsführung/-leitung (Zuständigkeiten bei der Abstimmung, Genehmigungen und Verantwortlichkeiten) sowie der Mitarbeiterfluktuation, die z. T. auch die Entscheidungsebene in Bezug auf das Forschungsprojekt betrifft. Des Weiteren wurde aber auch deutlich, dass insbesondere das Management der *Allos*-Gruppe nur über ein geringes Know-how in Bezug auf unternehmerische Nachhaltigkeit verfügt. Somit musste im Verlauf des Forschungsprojektes sowohl das methodische Vorgehen als auch die Relevanz eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems zur Vorbereitung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung mehrfach durch das Projektteam erläutert werden.

Darüber hinaus konnte auch trotz wiederholter Informationsgespräche und einer zum Teil gemeinsamen Ausgestaltung der einzelnen Projektphasen kein einheitliches Projektverständnis beim internen Lenkungsausschuss hergestellt werden. Auch zeigte sich, dass aufgrund einer Priorisierung des Tagesgeschäftes in der *Allos*-Gruppe einige der Projektschritte nur mit zeitlicher Verzögerung umgesetzt werden konnten, da z. B. benötigte Informationen nicht rechtzeitig zur Verfügung gestellt oder gemeinsame Terminabstimmungen sowie auch Workshops verschoben oder abgesagt wurden. Trotz mehrfacher Anmerkungen von Seiten des Projektteams an die Geschäftsleitung von *Allos* konnten diese Probleme im Verlauf des Forschungsprojektes nicht aufgelöst bzw. verhindert werden.

Die Hauptursache für die angegebenen Abweichungen in der Projektabschlussanalyse ist jedoch der Rationalisierungsprozess der Unternehmensgruppe *Allos*, infolge dessen sowohl die Fokusgruppendifkussion als auch die Machbarkeitsprüfung aus dem Forschungsprojekt eliminiert wurden. In diesem Zusammenhang kann die Frage angeführt werden, ob das Forschungsprojekt ggf. trotz der Umstrukturierung hätte erfolgreich abgeschlossen werden können. Dabei gilt es jedoch zu bedenken, dass durch die Kombination beider Vorhaben die Komplexität im Unternehmen erhöht wird, was möglicherweise zu einer Überforderung des Managements und somit ggf. auch zu einer Trivialisierung des Systems (Abbruch des Forschungsprojektes, um den Fokus auf den Rationalisierungsprozess zu legen) führt. Darüber hinaus hätte im Anschluss an die Fokusgruppendifkussion und die Machbarkeitsprüfung eine Übertragung der finalen Ergebnisse in die Sustainability Balanced Scorecard erfolgen müssen, womit es auch die ersten Ziele sowie Maßnahmen in das Unternehmen und an die externen Anspruchsgruppen zu kommunizieren gilt. Möglicherweise wurde die finale Zielauflösung vom Management als belastend empfunden, da in diesem Zusammenhang auch die Verantwortung in Bezug auf die Zielerreichung festzulegen ist (vgl. Bea/Haas 2009: 219 f.). Somit dient der Umstrukturierungsprozess ggf. nur als Vorwand, unter dem die einzelnen Methoden aus dem Forschungsprojekt eliminiert wurden, um eine Operationalisierung der Projektergebnisse zu verhindern. Dies sind jedoch vage Vermutungen, die im Rahmen dieser Arbeit nicht verifiziert werden konnten.

6.3.3 Diskussion der Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Systemaufstellung (2. Teilanalyse)

Im Rahmen dieses Kapitels werden die wesentlichen Erkenntnisse der Systemaufstellung diskutiert und dem ursprünglichen Forschungsdesign hinzugefügt. Dabei gilt es grundsätzlich anzumerken, dass die in der systemischen Simulation generierten Thesen aufgrund des Umfangs an dieser Stelle nicht (erneut) vollständig aufgeführt werden sondern, dass lediglich eine Diskussion ihrer wesentlichen Inhalte in Verbindung mit dem Forschungsprojekt erfolgt. Des Weiteren konnten die insgesamt 22 erkenntnisleitenden Thesen aus dem Ergebnisteil nachfolgend in die Schwerpunktbereiche *„Erkenntnisse zur Vorbereitung und Initiierung des Forschungsprojektes“*, *„Erkenntnisse in Bezug auf die Führungskompetenzen und die Unternehmenskultur“*, *„Erkenntnisse zum Befragungsprozess“*, *„Erkenntnisse zur Berücksichtigung des Mutterkonzerns im Forschungsprojekt“*, *„Erkenntnisse zum Abbruch des Forschungsprojektes“* sowie *„Beitrag der systemischen Simulation zur Adaption des ursprünglichen Forschungsdesigns“* untergliedert werden, wodurch zum einen die Übersichtlichkeit des Diskussionsprozesses erhöht und zum anderen auch eine grobe Strukturierung der Projektreflexion vorgenommen wird. Die Thesen- und Abschnittsnummern aus dem Ergebnisteil werden dabei immer zu Beginn der folgenden Unterkapitel angeführt, um eine klare Zuordnung zwischen den erkenntnisleitenden Thesen und den jeweiligen Schwerpunktbereichen zu ermöglichen. Im Anschluss an die schriftliche Erörterung erfolgt dann eine Anpassung des zu Beginn dieser Arbeit grafisch visualisierten Projektprozesses (siehe Seite 53) unter der Berücksichtigung der in diesem Kapitel diskutierten Erkenntnisse.

6.3.3.1 Erkenntnisse zur Vorbereitung und Initiierung des Forschungsprojektes

In der Diskussion berücksichtigte Thesen aus der Systemaufstellung:

These I zu Abschnitt I; These II zu Abschnitt I; These III zu Abschnitt I; These I zu Abschnitt II; These I zu Abschnitt III; These II zu Abschnitt III; These II zu Abschnitt VII; These I zu Abschnitt VIII; These I zu Abschnitt IX

Wie auch bereits in den vorherigen Unterkapiteln der Diskussion sowie den theoretischen Grundlagen dieser Forschungsarbeit angeführt, kann auch im Rahmen der Systemaufstellung interpretiert werden, dass es den Ausgestaltungsraum der G4-Leitlinien zu begrenzen gilt, um eine einheitliche Verständnisgrundlage für alle Anwender und Rezipienten herzustellen. Somit scheint das Vorgehen des Forschungsprojektes grundsätzlich einen zielführenden Ansatz darzustellen, da die Ausgestaltung der Leitlinien durch die Methodenwahl weitestgehend konkretisiert wird.

Des Weiteren könnte aus dem Aufstellungsmaterial interpretiert werden, dass die Stakeholdergruppen in den Planungsprozess des Forschungsprojektes eingebunden werden sollten. Dadurch können die Ansprüche dieser in die Ausarbeitung der Projektkonzeption einfließen, wodurch zum einen die Projektakzeptanz und zum anderen auch die Herstellung eines gemeinsamen Grundverständnisses gefördert werden (vgl. Krüger/Bach 2014: 300; Künkel et al. 2016: 6 f.). Dies könnte durch einen gemeinsamen Workshop zur Konzeption geschehen oder aber das Projektkonzept wird wie hier geschehen durch das externe Projektteam erarbeitet und nicht nur mit dem internen Lenkungsausschuss und der Geschäftsführung abgestimmt, sondern auch mit Stakeholdern. Dadurch wird allerdings der Aufwand noch erhöht (Schaltegger 2014: 23-27; Künkel et al. 2016: 54 ff.).

Sowohl im Rahmen des Forschungsprojektes als auch durch die systemische Simulierung wurde deutlich, dass weder feste Vertragsinhalte noch die Einführung eines starren Methodenprozesses bei der Umsetzung des Forschungsprojektes zielführend sind. So kann bei einer Veränderung der Unternehmensgegebenheiten wie z. B. der Schließung eines Unternehmensstandortes keine oder ggf. nur eine marginale Anpassung der Zielsetzungen sowie des methodischen Vorgehens erfolgen, womit die im Verlauf des Forschungsprojektes generierten Ergebnisse möglicherweise keinen direkten Bezug mehr zur aktuellen Unternehmenssituation aufweisen. Es erscheint somit durchaus sinnvoll, die Zukunft als unvorhersehbar und dynamisch zu klassifizieren und somit auch die geplanten Prozesse und Vertragsinhalte möglichst flexibel auszugestalten, im Sinne des agilen Projektmanagements. Dabei ist grundsätzlich auch zu bedenken, dass sowohl Anforderungen als auch Bedürfnisse z. T. erst während des Projektverlaufs explizit werden, weshalb auch hier eine adäquate Reaktion nur dann möglich ist, wenn dem

voraussichtlichen Vorgehen eine gewisse Agilität zu Grunde liegt (vgl. Kusay-Merke 2018: 27-34).

Das in der Aufstellung repräsentierte *Tabu der Allos-Gruppe* wurde als Erwartungsmanagement interpretiert. Dieses betrifft möglicherweise das wechselseitige Verhältnis zwischen dem internen Lenkungsausschuss, den Mitarbeitern der *Allos-Gruppe* und dem Projektteam. Da es sich bei der Einführung eines Nachhaltigkeitszielsystems in der Unternehmensgruppe *Allos* um einen Wandlungsprozess handelt, scheint es erforderlich zu sein, nicht nur die Ebene der Sachorientierung im Projektverlauf zu berücksichtigen, sondern vielmehr auch die emotionale Dimension. Bei der Umsetzung des Forschungsprojektes sowie auch der künftigen Ergebnisimplementierung werden die verschiedenen Führungsebenen und Bereiche im Unternehmen mit unterschiedlichen Anforderungen konfrontiert (vgl. Krüger/Bach 2014: 4-7, 19 f., 24-30, 35 ff.). So tragen bspw. ausführende Mitarbeiter die Verantwortung zur Zielerreichung im Rahmen der Scorecard, wohingegen die Führungsebene z. T. ihre direkte Verantwortung für den operativen Bereich in die Funktionsabteilungen delegiert.

Mit diesen Veränderungen können unterschiedliche Erwartungen und Stimmungslagen einhergehen, je nachdem wie transparent die Projektkommunikation erfolgt und in welcher Form und welchem Ausmaß die persönliche Situation einer Person betroffen ist. Abhilfe kann z. B. durch ein einheitliches und realistisches Zukunftsbild geschaffen werden, welches durch ausreichend Kommunikation zwischen den Beteiligten erstellt werden kann. Weiterhin gilt es auch hier, nach Möglichkeit die Anreiz-Beitrags-Konstellation zu analysieren und ggf. situationsspezifisch anzupassen. Welche Veränderungsmotivation in welcher Projektphase von Bedarf ist und wie diese gefördert werden kann, sollte für die Mitarbeiter jedoch individuell entschieden werden. Ein bewusstes Erwartungsmanagement sollte in die Projektkonzeption implementiert werden. Dies ist auch für die Projektabschlussanalyse zum Abgleich dienlich (vgl. Krüger/Bach 2014: 27, 35 ff., 49, 300).

6.3.3.2 Erkenntnisse in Bezug auf die Führungskompetenzen und Unternehmenskultur

In der Diskussion berücksichtigte Thesen aus der Systemaufstellung:

These II zu Abschnitt III; These I zu Abschnitt IV; These II zu Abschnitt IV; These III zu Abschnitt IV; These I zu Abschnitt VIII; These I zu Abschnitt IX

Wie auch bereits im Rahmen der Ursachenanalyse angeführt, wurde im Verlauf des Forschungsprojektes deutlich, dass ein Großteil der Planabweichungen auf Entscheidungen und Nichtentscheidungen des Managements von *Allos* zurück zu führen ist. Ebenso war durch den Weggang der Führungskraft, die den Prozess initiiert und zu Beginn federführend begleitet hat, die Sichtbarkeit der *Allos*-Geschäftsführung/oberste Führungsebene vorerst nicht mehr gegeben. Aus dem Datenmaterial der systemischen Simulierung kann interpretiert werden, dass das Management von *Allos* im Forschungsprojekt keine klare Positionierung einnimmt, was mit den Beobachtungen des Projektteams übereinstimmt. Es scheint somit durchaus sinnvoll zu sein, ggü. der *Allos*-Geschäftsführung ein klares Commitment einzufordern, an bestimmten Stellen im Projektverlauf eine Präsenz zu zeigen und Führungsverantwortung zu übernehmen. Somit besteht die Möglichkeit, dass durch die Geschäftsführung als eine wichtige interne Stakeholdergruppe auch ein größerer inhaltlicher Beitrag im Forschungsprojekt geleistet werden kann und nicht ausschließlich die Funktion des Commitments für den Gesamtprozess beigetragen wird (vgl. Krüger/Bach 2014: 181, 230 f.). Umgekehrt sollte in diesem Zusammenhang aber auch bedacht werden, dass die Geschäftsführung von den Mitarbeitern der *Allos*-Gruppe ggf. auch nicht mehr als federführende Entscheidungsinstanz wahrgenommen wird, wenn die strategische Führung im Forschungsprojekt ausschließlich durch das Projektteam erfolgt.

Des Weiteren sollten diesbezüglich auch die Ansprüche des Managements ggü. dem Forschungsprojekt und dem externen Projektteam klar schriftlich expliziert werden. Die durchaus intensive Beschreibung des Forschungsprojektes im Vertrag reicht offenbar nicht aus. Die niedergeschriebenen Bedarfe können dann in regelmäßigen Abständen überprüft und situationsspezifisch angepasst werden, insbesondere, da sich diese im Projektverlauf durchaus verändern können (vgl.

Krüger/Bach 2014: 35 ff., 109 f., Kusay-Merkle 2018: 27 ff.). Zudem ist aber auch die Beziehung zwischen dem *Managementteam* und den *Mitarbeitern der Allos-Gruppe* näher zu analysieren, da die *Mitarbeiter* durch die Sustainability Balanced Scorecard ebenfalls für die Zielerreichung verantwortlich sind. Diesbezüglich sollte auch berücksichtigt werden, dass die Ausgestaltung des Zielsystems z. T. ebenfalls durch die *Mitarbeiter* vorgenommen wird (vgl. Bea/Haas 2009: 217-220), womit u. a. auch ein partizipatives Führungsmodell mit kooperativer Implementierung zum Tragen kommt. Bei Weggang einer verantwortlichen Führungskraft sollte der Übergabe der Verantwortung des Projektes an eine neue Führungskraft mehr Raum eingeräumt werden. Dies sollte den Stakeholdern deutlich kommuniziert werden. Ebenso sollte ein Workshop zwischen dem internen Lenkungsausschuss und den neuen Führungskräften stattfinden, um über das Projekt zu informieren und wiederum die gegenseitigen Erwartungen zu klären. Insbesondere das Commitment der Führungskräfte für das im Projekt zu entwickelnde Zielsystem der Sustainability Balanced Scorecard stellt einen bedeutsamen Beitrag zum Erfolg dar und ist unbedingt sicherzustellen. Hier kann nur durch die Geschäftsführung bzw. auch eine Führungskraft höchster Ebene sichergestellt und angeordnet werden, dass eine Entscheidung zur Umsetzung der Scorecard erfolgt, weil diese das bestehende Zielsystem des Unternehmens ergänzt bzw. in dieses zu integrieren ist. Das Commitment muss also nach Möglichkeit von der geschäftsführenden Person, aber auch von den jeweils betroffenen Funktionsbereichen eingefordert werden (vgl. Bea/Haas 2009: 219, Figge et al. 2001: 19; Kaplan/Norton 1997: 11 f., 28, 186).

6.3.3.3 Erkenntnisse zum Befragungsprozess

In der Diskussion berücksichtigte Thesen aus der Systemaufstellung:

These II zu Abschnitt I; These III zu Abschnitt I; These I zu Abschnitt III; These I zu Abschnitt V; These V zu Abschnitt VI; These IV zu Abschnitt VI

Aus den Ergebnissen der systemischen Simulierung kann interpretiert werden, dass die Rückmeldequote der Delphi-Befragung möglicherweise durch eine Aufwandsentschädigung hätte erhöht werden können. So geht z. B. aus der Studie „*On the Recall of Initial Attitudes Following Counterattitudinal Advocacy: An Experimental Reexamination*“ (Veröffentlicht im Jahr 1976) von

ADERMAN/BREHM hervor, das sich die befragten Personen länger mit einer Frage beschäftigen, wenn sie für die Teilnahme entschädigt werden (vgl. Aderman/Brehm 1976: 59-62, Häder 2009: 49). HÄDER gibt in diesem Zusammenhang an, dass Incentivierungen jedoch nicht nur zur Motivation in Bezug auf die Teilnahme an einer Befragung eingesetzt werden können, sondern, dass durch gezielte Anreize auch die Gefahr einer Urteilsbeeinflussung besteht (vgl. Häder 2009: 45 f, 77). Hier sollte somit sorgfältig abgewägt werden, ob eine Incentivierung der befragten Personen möglicherweise auch die Ergebnisse verfälschen würde.

Des Weiteren kann aus den Ergebnissen der Systemaufstellung abgeleitet werden, dass sich die befragten Anspruchsgruppen durch die starke Leitlinienorientierung des Interviewleitfadens möglicherweise in ihrem Antwortverhalten eingeschränkt fühlen. Da die Interviewpartner durch die Zusatzfrage „*weitere Aspekte*“ jedoch die Möglichkeiten hatten, die für sie ggf. noch nicht erfassten Informationen zusätzlich in den Prozess einzubringen, scheint durch den Leitfaden keine themenspezifische Einschränkung zu erfolgen, sondern lediglich eine starke Strukturierung der Narration. Diesbezüglich wurde bereits in der Diskussion der Befragungsergebnisse angeführt, dass einige der Interviewpartner nicht alle Fragen vollständig beantworten konnten, da diese z. T. einem anderen Fachbereich zugeordnet sind. Zudem wurden auf Wunsch der Stakeholder auch einige der Antworten kopiert und zusätzlich einer weiteren Frage zugeordnet, da der Kontext zwar variiert, die Fragen jedoch z. T. identisch sind und deshalb die Antwort übertragen werden konnte aus Sicht der Befragten. Darauf Bezug nehmend sollte ggf. überprüft werden, ob die Möglichkeit besteht, die spezifischen Standardangaben für die Befragung zu aggregieren, um den Interviewpartnern die Beantwortung der Fragen zu erleichtern und das Erzählverhalten weniger stark vorzustrukturieren.

Ähnlich wie bei der bereits empfohlenen Abstimmung des methodischen Vorgehens gemeinsam mit den Stakeholdern ist es auch im Rahmen der Delphi-Befragung ggf. sinnvoll, die Auswahl der Leitlinien gemeinsam mit den Stakeholder (-gruppen) -vertreter vorzunehmen. So kann möglicherweise evaluiert werden, welcher Nachhaltigkeitsstandard bei den jeweiligen Anspruchsgruppen für angemessen empfunden wird, um die Ansprüche dieser mittels der Leitlinien

abzubilden. Dabei sollte jedoch nicht vernachlässigt werden, dass auch von Seiten der *Allos*-Gruppe eine Bewertung der Leitlinien vorgenommen werden sollte, um zu überprüfen, ob die darin enthaltenen Grundsätze erfüllt/erreicht werden können und die Markt-, Branchen- sowie auch Produktspezifika der strategischen Unternehmensausrichtung entspricht. Problematisch ist jedoch, dass dazu eine ausreichende Kenntnis verschiedener Standards bei den Stakeholder (-gruppen) -vertreter vorliegen müsste. Da die Stakeholder aber vor allem in Bezug auf die Nachhaltigkeitsbedürfnisse für das Fallunternehmen ermittelt wurden, ist nicht davon auszugehen, dass diese Kenntnis in den Stakeholdergruppen vorgelegen hätte. Dies wäre vermutlich bei dieser Befragungskonstellation auch bei anderen Fallunternehmen zu beobachten. Andere Stakeholder auszuwählen, welche das Wissen über verschiedene Nachhaltigkeitsstandards haben, wäre sehr umfänglich und würde den Prozess verzögern, wenn nicht sogar verlängern. In diesem Fallbeispiel lag zudem die Kenntnis beim Projektteam vor, welche umfänglich zur Auswahl der Standards geraten hat.

6.3.3.4 Erkenntnisse zur Berücksichtigung des Mutterkonzerns im Forschungsprojekt

In der Diskussion berücksichtigte Thesen aus der Systemaufstellung:

These II zu Abschnitt III; These I zu Abschnitt VI; These II zu Abschnitt VI; These III zu Abschnitt VI; These VI zu Abschnitt VI; These II zu Abschnitt VIII

Aus den Ergebnissen der Systemaufstellung kann interpretiert werden, dass die *Allos*-Gruppe zwischen den Anforderungen des Konzerns sowie den Ansprüchen der für den Prozess ausgewählten Stakeholder positioniert ist und versucht, diese weitestgehend aufeinander abzustimmen. Die stärkere Berücksichtigung des Konzerns im Forschungsprojekt bzw. auch die Integration des Konzerns in den Lenkungsausschuss wurde im Projektverlauf auch mehrfach durch das Projektteam empfohlen. Des Weiteren kann aus der Aufstellung aber auch interpretiert werden, dass die Unternehmensgruppe dabei den z. T. starren Weisungsstrukturen und Koordinationsmechanismen des Konzerns unterliegt, womit Entscheidungs- und Anpassungsprozesse entweder gar nicht erst umgesetzt werden können oder nur mit erheblichem Zeitaufwand (vgl. Westphal 1994: 502). Aus diesem Grund scheint es

durchaus sinnvoll zu sein, den Konzern in den Lenkungsausschuss zu integrieren. Dadurch können dann ggf. die Entscheidungs-/Anpassungsprozesse verkürzt und eine gemeinsame strategische sowie auch kulturelle Ausrichtung der Unternehmen gefördert werden.

Im Rahmen einer einheitlichen Ausrichtung des Konzerns *Wessanen* und der *Allos*-Gruppe kann z. B. ein gemeinsames Leitbild erstellt werden. So kann sich das gesamte Konglomerat hinsichtlich seiner Entwicklung an einheitlichen Zielvorstellungen sowie gemeinschaftlich geteilten Werten und Normen orientieren. Diese gilt es dann im Rahmen der strategischen, zumindest aber der operativen Führungsebene in den einzelnen Unternehmen und Geschäftsbereichen individuell aufzulösen. Dadurch kann möglicherweise auch das in der Aufstellung verdeutlichte Anliegen der *Allos*-Gruppe nach mehr Autonomie erfüllt werden, da den klar abgegrenzten Unternehmen(-bereichen) sowohl eine eigene Strategieart als auch Ressourcen, Maßnahmen und Erfolge zugeteilt werden können (vgl. Welge/Al-Laham 2012: 191-212).

Darüber hinaus kann aus dem Material der systemischen Simulierung interpretiert werden, dass die Stakeholder möglicherweise ihre Anforderungen direkt an den Konzern stellen möchten und nicht nur an einen Teil des Konglomerats. Dies wäre mit den Stakeholder (-gruppen) -vertreter in einer Retrospektive zu verifizieren. Somit scheint es auch an dieser Stelle möglicherweise von Vorteil zu sein, den Konzern in den Lenkungsausschuss aufzunehmen und sogar nach außen ggf. als Initiator und Repräsentant des Forschungsprojektes zu positionieren. So würde eine Veränderung des Informationsflusses dahingehend erfolgen, dass die Stakeholder ihre Ansprüche direkt an den Konzern richten könnten und dieser in einem weiteren Schritt die Informationen in Richtung der *Allos*-Gruppe kanalisiert, da sie ohnehin einen Teil des Nachhaltigkeitssystems des Konzerns darstellt/en sollte.

In diesem Zusammenhang kam auch empor, dass der Konzern möglicherweise den externen Stakeholdergruppen ausweicht, was ggf. auf mögliche Zielantinomien zwischen den Nachhaltigkeitsdimensionen und damit den Führungsdilemmata zurückzuführen ist. Dennoch kann aus der Systemaufstellung interpretiert werden, dass sich der Konzern auch darüber im Klaren zu sein scheint, dass eine Abstimmung mit den externen Anspruchsgruppen unbedingt erforderlich ist, um

die eigene Existenz dauerhaft am Markt zu sichern. Über diese Machtposition sind sich jedoch offenbar auch die Stakeholder bewusst, weshalb diese ihre Anforderungen vermutlich über den Konzern in die Unternehmensgruppe tragen möchten und nicht umgekehrt. Somit soll hier ggf. auf eine aktive oder ambivalente Systemdynamik zurückgegriffen werden, da der Konzern aufgrund des Weisungs- und Anordnungsrechts dazu in der Lage ist, die *Allos*-Gruppe erheblich zu beeinflussen.

6.3.3.5 Erkenntnisse zum Abbruch des Forschungsprojektes

In der Diskussion berücksichtigte Thesen aus der Systemaufstellung:

*These VI zu Abschnitt VI; These I Zu Abschnitt VII; These II zu Abschnitt VII;
These II zu Abschnitt VIII*

Aus den Ergebnissen der Systemaufstellung kann interpretiert werden, dass die *Allos*-Gruppe in ihrer Entscheidungsfindung nicht uneingeschränkt selbstständig agieren kann, sondern zu einem Großteil die Vorgaben des Konzerns umsetzt und diese ggü. ihrer Umwelt auch legitimieren muss. Es erscheint somit durchaus sinnvoll, zu überprüfen, ob der Abbruch des Forschungsprojektes tatsächlich durch die *Allos*-Gruppe initiiert oder aber ggf. durch den Konzern vorgegeben wurde. Da von Seiten der *Allos*-Gruppe aber keine weiteren Angaben dazu gemacht wurden, von wem der Projektabbruch veranlasst wurde, ist eine vertiefende Analyse im Rahmen dieser Forschungsarbeit nicht möglich.

Somit wird u. a. auch deutlich, dass während der Durchführung des Forschungsprojektes fortwährend ein Risiko bestand, dass von Seiten des Konzerns unerwartete Ansprüche und Erwartungen aufgrund der mangelnden Einbindung des Konzerns in Bezug auf das Forschungsprojekt an die Unternehmensgruppe herangetragen werden konnten. Dabei verfügt der Konzern auch über ausreichend Machtpotenzial um das Forschungsprojekt auszubremsen oder zu blockieren. Diesbezüglich scheint es ggf. sinnvoll zu sein, die im Unternehmen bestehenden Machtstrukturen zu Beginn des Forschungsprojektes transparent abzubilden, um nicht nur eine unerwartete Projektverzögerung oder einen Projektabbruch zu

verhindern, sondern möglicherweise auch die Umsetzungsgeschwindigkeit zu erhöhen (vgl. Krüger/Bach 2014: 35 ff., 47, 301-305).

6.3.3.6 Beitrag der systemischen Simulierung zur Adaption des ursprünglichen Forschungsdesigns

Aus dem Material der systemischen Simulierung konnten neue Erkenntnisse in Bezug auf das Forschungsprojekt abgeleitet werden, die entweder die Informationen aus der Ursachen- und Abweichungsanalyse bestärken oder eine bisher unberücksichtigte Systemperspektive in den Reflexionsprozess einbringen. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass die Ergebnisse der Systemaufstellung und die daraus abgeleiteten Arbeitshypothesen lediglich Interpretationen und Ideenansätze zur Diskussion von Lösungsalternativen darstellen. Diese wurde ausschließlich durch den Verfasser dieser Arbeit durchgeführt, also lediglich aus einer isolierten Perspektive.

In den theoretischen Grundlagen dieser Forschungsarbeit wurde bereits deutlich, dass Systemaufstellungen weniger dazu geeignet sind, um eine quantitative Bewertung von Projekten vorzunehmen, wie dies z. B. durch die einzelnen Teile der klassischen Projektabschlussanalyse möglich ist. Dies wurde auch im Rahmen der Forschungsarbeit deutlich, womit an dieser Stelle angeführt werden kann, dass sich die Systemaufstellung und die klassische Projektabschlussanalyse in Bezug auf die Projektreflexion methodisch ergänzen und nicht substituieren. Auch stellt die Aufstellungsarbeit keine qualitative Alternativanalyse unter Berücksichtigung des Ist-Standes des Forschungsprojektes dar. Sie ist aber dazu geeignet, durch Kondition der betrachtenden Personen, die durch nicht vorhandene Diversität oder Involviertheit übersehenen „*weißen Flecken*“ sinnvoll zu ergänzen. So wird eine Erweiterung der Realitätswahrnehmung beim Beobachter und Repräsentanten der Aufstellung gefördert, wie es auch durch PIJETLOVIC/MÜLLER-CHRIST angeführt wird (vgl. Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 2 f., 8 f., 78 f.).

Da die Systemaufstellung wie auch die Projektabschlussanalyse selbst für diese Zielsetzung erst nach Abschluss des Forschungsprojektes durchgeführt werden kann, können die daraus generierten Erkenntnisse zwar als Erfahrungswerte für mögliche Folgeprojekte herangezogen werden, jedoch nicht mehr zur Modifikation

des faktisch simulierten Forschungsprojekts. Somit erscheint es durchaus sinnvoll, (eine) weitere Systemaufstellung(en) bereits während der Projektvorbereitung oder auch im eigentlichen Projektverlauf durchzuführen, welche natürlich anders konzeptioniert werden können. Somit können die Ergebnisse direkt in den Umsetzungsprozess eingebracht, ggf. überprüft sowie evaluiert werden.

In diesem Zusammenhang ist auch darauf zu achten, dass für die Durchführung der Systemaufstellungen, deren Transkription und Auswertung i. d. R. nur begrenzte zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen. Wie in der Methodendiskussion zur systemischen Simulation bereits angeführt, kann bei der Durchführung von Aufstellungen im organisationalen Kontext jedoch möglicherweise auf eine Verschriftlichung des generierten Datenmaterials und eine anschließende computergestützte Inhaltsanalyse verzichtet werden. Die wesentlichen Erkenntnisse sind dann z. B. in einem Feedbackgespräch mit den Repräsentanten/innen und Beobachtern/innen zusammenzutragen, welches unmittelbar im Anschluss an die Aufstellung durchgeführt wird. Dadurch wird gegenüber einer klassischen Inhaltsanalyse zwar ggf. ein geringerer Informationsgehalt aus dem Material herausgearbeitet, dafür können die Ergebnisse jedoch direkt in die Projektausgestaltung integriert werden. Des Weiteren wird die Auswertung der Aufstellung dabei durch mehrere Personen vorgenommen, womit die Interpretation auch unter der Berücksichtigung unterschiedlicher Wahrnehmungsraster erfolgt (vgl. Reichertz/Englert 2011: 41 f.).

Um jedoch auch visuell zu verdeutlichen, welchen Beitrag die Systemaufstellung in Bezug auf das Forschungsprojekt leistet bzw. welcher Beitrag aus dem Reflexionsprozess abgeleitet werden kann, wird folgend das in Kapitel 4 grafisch aufgeführte Forschungsdesign um die wesentlichen Erkenntnisse aus der Ergebnisdiskussion der Simulation ergänzt. Dabei wird u. a. deutlich, dass bei der Adaption des ursprünglichen Prozesses keine Eliminierung von einzelnen Komponenten aus dem Forschungsprojekt vorgenommen wird, sondern vielmehr die Verknüpfung einzelner Prozessschritte sowie eine Anpassung der Kommunikations- und Abstimmungsprozesse. Auch zeigt sich erneut, dass der Fokus der Systemaufstellung überwiegend auf der Analyse der Beziehungsebene und ihrer Interaktion liegt und nicht auf einer Reflexion der quantitativen, deskriptiven Projektergebnisse.

Folglich erscheint eine Kombination der klassischen Projektabschlussanalyse und der systemischen Simulation auch an dieser Stelle durchaus sinnvoll, da die Prozess- und Ergebnisreflexion mittels der Projektabschlussanalyse zu einem Großteil durch den Abgleich von Soll- und Ist-Werten erfolgt. Durch den Einsatz einer Systemaufstellung können aber auch die dahinterliegenden Beziehungs- und Machtstrukturen herausgearbeitet werden (vgl. vgl. Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 2 f. 8 f.; Daimler 2008: 19, 224), womit eine Metaebene der Reflexion eingenommen wird. Dies ist besonders für die Führungsebene und die Projektleitung von Bedeutung, weil dies vermutlich auch Erkenntnisse für andere komplexe Projekte und die partizipative Führung liefert.

Interessant wäre noch eine gemeinsame Betrachtung und Analyse des Aufstellungsvideos mit dem Lenkungsausschuss, um ggf. noch mehr Informationen aus dem Datenmaterial der Systemaufstellung herausarbeiten zu können. Außerdem wäre es ggf. auch von Vorteil, das Top-Management des Mutterkonzerns sowie auch die Mitarbeiter der *Allos*-Gruppe zu den Erkenntnissen aus der Systemaufstellung zu befragen. Dadurch würden diese ggf. nicht nur eine gewisse Plausibilität aufweisen, sondern könnten möglicherweise auch zum Teil verifiziert werden. Wie bereits im Rahmen der Ergebnisdiskussion dieser Arbeit angeführt, ist die *Allos*-Gruppe jedoch nicht dazu bereit, die Ergebnisse aus der Aufstellung zu sichten/interpretieren oder diesbezüglich eine weitere Befragung durchführen zu lassen.

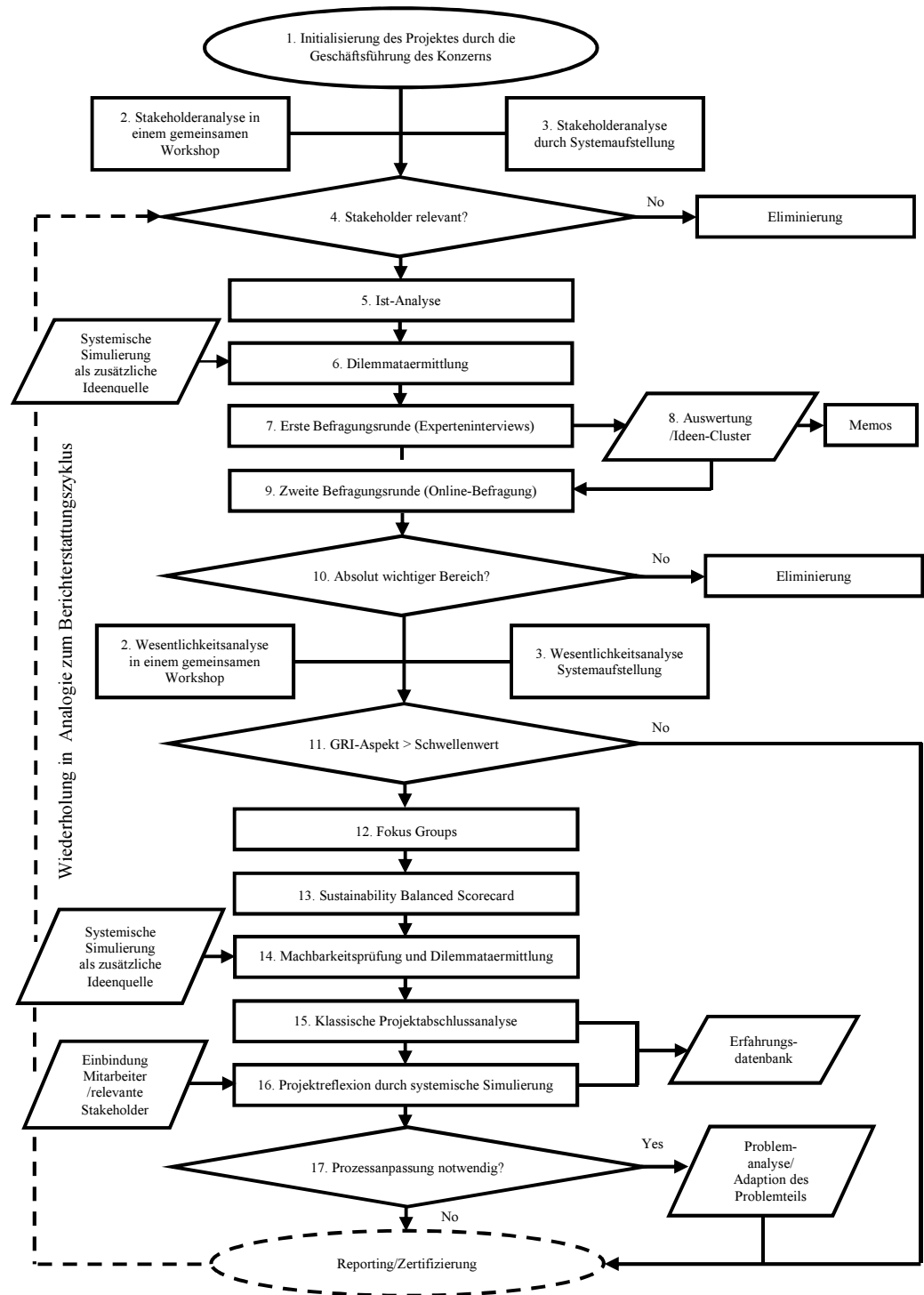


Abbildung 48: Adaption des Ablaufdiagramms zum Forschungsprojekt der Allos-Gruppe unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus der systemischen Simulation.

7. Implikationen für die Praxis und Gesamtfazit

Die vorliegende Dissertationsschrift wird in zwei methodische Schwerpunktbereiche untergliedert, deren Untersuchungsergebnisse und Erkenntnisse folgend dazu herangezogen werden, um Implikationen für die Praxis sowie auch Empfehlungen für die weitere Forschung abzuleiten. Grundsätzlich gilt es dabei zu berücksichtigen, dass die Unternehmensgruppe *Allos* aufgrund ihrer rechtlichen Unternehmenstypologie in Verbindung mit der besonderen Länder- und Branchenzugehörigkeit einen Grenzfall darstellt, weshalb die Untersuchungsform der Einzelfallstudie gewählt wurde. Insofern sollte in dieser Arbeit nicht der „*one best way*“ ermittelt werden, dessen Wirksamkeit in Unternehmen mit einem einheitlichen Set an Kriterien konvergiert. Vielmehr wird die Untersuchung zur Exploration dieses bisher unerforschten Praxisfeldes eingesetzt. Aus den generierten Ergebnissen wurden dann abschließend Gestaltungsmuster sowie erkenntnisleitende Thesen herausgearbeitet, die ggf. auch für weitere Unternehmen adaptiert werden können. Diese Möglichkeit gilt es jedoch erst im Rahmen weiterer Untersuchungen näher zu beleuchten.

Der im **ersten Teil** dieser Forschungsarbeit durchgeführte Methodenprozess umfasst ausschließlich konventionelle Instrumente der Managementforschung. Diese wurden hinsichtlich ihrer Ausgestaltung und Reihenfolge so konzipiert, dass die Grundsätze der G4-Leitlinien vollständig erfüllt und zum Teil sogar proaktiv übertroffen werden konnten. Dies hat zur Folge, dass eine GRI-konforme Berichterstattung und Zertifizierung der *Allos*-Nachhaltigkeitsleistung auf Grundlage der im Forschungsprojekt ermittelten und ausgewählten Nachhaltigkeitsindikatoren durchaus möglich ist, womit auch eines der Ziele dieser Forschungsarbeit erfüllt werden konnte.

Ein wesentlicher Vorteil des methodischen Vorgehens zeigt sich dabei in der hohen Prozesstransparenz und auch der anonymisierten Befragung der relevanten Stakeholdergruppenvertreter. Hier können die verschiedenen Prozessschritte durch die Interessengruppen vollständig eingesehen und somit auch nachvollzogen werden, womit einem möglichen Greenwashing-Vorwurf entgegengewirkt werden kann. Des Weiteren konnten aber auch die in den Befragungsprozess eingebundenen Stakeholdergruppenvertreter ihre Sichtweisen und Überzeugungen

frei äußern, womit das Risiko einer Meinungsverzerrung aufgrund von z. B. Konformitätszwängen oder der Angst vor Sanktionen reduziert werden konnte.

Als zentraler Kritikpunkt in Bezug auf das methodische Vorgehen kann dessen zeitliche Umsetzungsdauer angeführt werden. In diesem Zusammenhang hat sich insbesondere die hohe Mitarbeiterfluktuation als Herausforderung dargestellt. So mussten im Verlauf des Forschungsprojektes des Öfteren neue Mitarbeiter und Führungskräfte in die einzelnen Arbeitsschritte eingewiesen und bezüglich des weiteren methodischen Vorgehens instruiert werden. Dabei wurde von Seiten der Unternehmensgruppe *Allos* erwartet, dass die neuen Mitarbeiter eine Teilbetreuung einzelner Projektschritte übernehmen, obwohl diese weder an der Initialisierung noch dem Auftakt des Forschungsprojektes beteiligt waren. Diesbezüglich konnte auch festgestellt werden, dass die Verantwortungsbereiche der neuen Projektteilnehmer unternehmensintern nicht klar definiert wurden, was wiederum zu langen Abstimmungs- und Genehmigungsprozessen geführt hat. Daraus folgt, dass den einzelnen Projektstellen bereits während der Projektinitialisierung klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten zugeordnet werden sollten, damit bei einem nachträglichen Mitarbeiterwechsel auch die Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten verlustfrei übertragen werden können.

Ebenso wurde in diesem Zusammenhang aber auch deutlich, dass im zeitlichen Verlauf des Forschungsprojektes auch unternehmensinterne Anpassungen vorgenommen werden können, die eine erfolgreiche Umsetzung des Forschungsprojektes gefährden. Umso wichtiger erscheint es an dieser Stelle anzuführen, dass die unternehmerische Zukunft durch eine hohe Dynamik, Komplexität und auch Volatilität gekennzeichnet ist (vgl. Schleiken 2004: 2 f.; Steinkellner 2006: 86-90), weshalb auch die einzelnen Instrumente innerhalb des Methodenprozesses eine gewisse Flexibilität hinsichtlich ihrer Ausgestaltung aufweisen sollten. Dennoch besteht durchaus das Risiko, dass der Prozess trotzdem stark angepasst oder auch vorzeitig abgebrochen wird, da hinsichtlich der Unternehmensausrichtung ggf. eine Umstrukturierung angestrebt wird.

Ein weiterer Kritikpunkt liegt auf der Berücksichtigung der Unternehmensinfrastruktur, in die der klassische Methodenprozess eingebettet wird. Hier wurde im Verlauf des Forschungsprojektes deutlich, dass

Führungsentscheidungen durch die *Allos*-Gruppe zwar eigenverantwortlich getroffen werden dürfen, dass diese jedoch durch die oberste Leitungsebene des Konzerns jederzeit revidiert werden können. Der Ausschluss des Konzerns, insbesondere bei Entscheidungen zu langfristigen und tiefgreifenden Veränderungsprozessen, birgt somit die Gefahr, dass diese nachträglich durch die oberste Leitungsebene überarbeitet oder außer Kraft gesetzt werden. Infolgedessen sollte die Konzernspitze nach Möglichkeit in alle Prozessentscheidungen eingebunden werden, die für die Umsetzung des methodischen Vorgehens als erfolgskritisch anzusehen sind.

Bei der stakeholderbasierten Ermittlung und Auswahl der Nachhaltigkeitsindikatoren im Rahmen des Forschungsprojektes hat sich gezeigt, dass der inhaltliche Fokus der Befragungsergebnisse auf der sozialen Ausrichtung der Unternehmensgruppe liegt. Dies bedeutet jedoch erst einmal nicht, dass die ökonomische sowie auch ökologische Perspektive als unwesentlich einzustufen sind oder, dass hinsichtlich der sozialen Perspektive ein Optimierungspotenzial erkannt wurde. Vielmehr scheinen die Nachhaltigkeitsperspektiven auf unterschiedlichen Wahrnehmungsstufen evaluiert zu werden. Der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens wurde im Kontext der Delphi-Befragung bspw. zumeist als *Muss*- und nicht als *Kann*-Kriterium ausgelegt, damit eine Organisation langfristig am Markt bestehen kann. Dies wurde auch in den projektbegleitenden Workshops immer wieder deutlich, da die ökonomische Perspektive durch die Teilnehmer vermehrt von der Nachhaltigkeitsleistung entkoppelt und als oberstes Unternehmensziel ausgelegt wurde. Infolgedessen kann die wirtschaftliche Ausrichtung des Unternehmens durchaus als Metaebene interpretiert werden, die es in der Organisationsentwicklung auch bei einer Vernachlässigung der ökologischen und sozialen Unternehmensausrichtung weiterhin zu berücksichtigen gilt.

Bezüglich der ökologischen Perspektive hat sich im Befragungsprozess gezeigt, dass zumeist eine Verbesserung der globalen Umwelt auf der Grundlage unternehmensinterner Veränderungen angestrebt werden soll. Dabei wird deutlich, dass sich die Unternehmensgruppe in der Regel nicht als alleiniger Emittent oder Verursacher bestimmter Umweltbelastungen und -auswirkungen zu verantworten hat, sondern vielmehr als Teil eines Netzwerkes verschiedener (verantwortlicher) Akteure (vgl. Schrempf 2014: 303-309). Die Unternehmensgruppe liefert durch die

Implementierung und Umsetzung ökologiefördernder Maßnahmen somit zwar einen Beitrag zum Schutz der ökologischen Umwelt, dies kann im Arbeitsalltag jedoch nur zum Teil in der Form einer direkten Rückkopplung wahrgenommen werden.

Bei der Befragung zur sozialen Nachhaltigkeitsperspektive hat sich hingegen gezeigt, dass eine wesentlich höhere Anschlussfähigkeit bei den Stakeholdergruppenvertretern vorliegt, da diese mit den eigenen Erfahrungen im Unternehmen und zum Teil auch einer unmittelbaren Konsequenz verknüpft werden können. Auch mussten die Befragten weniger Expertenwissen in diesem Schwerpunktbereich aufweisen, um die jeweiligen Indikatoren zu interpretieren und sich diesbezüglich eine Meinung bilden zu können. Hierzu reichten zumeist die eigenen Grundannahmen und Wertvorstellungen der Interviewpartner aus.

Neben der Ermittlung und Auswahl der Nachhaltigkeitsindikatoren konnte im Rahmen der Delphi-Befragung festgestellt werden, dass die Abstimmung der GRI-Indikatoren mit den Ansprüchen der relevanten Stakeholdergruppenvertreter eine sowohl organisatorische als auch zeitliche Herausforderung darstellt. Ein ausschlaggebender Grund dafür ist die nach GRI verpflichtende Einbeziehung der relevanten Stakeholdergruppen in die Wesentlichkeitsbestimmung der Nachhaltigkeitsindikatoren (vgl. GRI 2013a: 11 ff., 16), auch wenn ein Großteil dieser Indikatoren keinen Bezug zur Unternehmensausrichtung aufweist. Um diese Situation zu verbessern müsste das Unternehmen ggf. auf eine GRI-Zertifizierung verzichten und die Leitlinien ausschließlich als Grundlage zur Erfassung, Strukturierung und Kommunikation der eigenen Nachhaltigkeitsleistung heranziehen. Dadurch besteht die Möglichkeit, dass der zeitliche Ressourcenbedarf zur Indikatorenauswahl reduziert wird und die Berichterstattung in Anlehnung an die G4-Leitlinien hinsichtlich der personellen und finanziellen Machbarkeit an Zuspruch gewinnt.

Der bewusste Verzicht auf eine Zertifizierung würde somit nicht die grundsätzliche Ausrichtung der G4-Leitlinien in Frage stellen, sondern lediglich die starren Strukturen des Rahmenwerkes aufbrechen und ein Stück weit individualisieren. Ob sich eine Berichterstattung ohne abschließende Zertifizierung der Nachhaltigkeitsleistung jedoch auch nachteilig auf den Unternehmenserfolg

auswirkt, weil z. B. die Anforderungen einiger Lieferanten und Kunden nicht erfüllt werden können, gilt es im Rahmen weiterführender Forschung näher zu untersuchen.

Im **zweiten Teil** dieser Arbeit wurde das Forschungsprojekt mittels einer klassischen Projektabschlussanalyse und einer systemischen Simulation reflektiert. Dabei konnte festgestellt werden, dass sich die klassische Projektabschlussanalyse und die Systemaufstellung methodisch ergänzen und nicht substituieren. So liegen die Ergebnisse aus der klassischen Projektabschlussanalyse zu einem Großteil in Form quantitativer Kennzahlen vor, wohingegen mittels der systemischen Simulation hauptsächlich erkenntnisleitende Thesen zu Beziehungs- und Machtstrukturen herausgearbeitet wurden. Somit wird durch die Aufstellungsarbeit auch eine Metaebene der Projektreflexion eingenommen, da der Analyseprozess nicht durch die eigentlichen Abweichungen in Form von Soll- und Ist-Werten bestimmt wird, sondern vielmehr durch deren Stimuli. Des Weiteren kann aber auch das heuristische Raster des Interpreten erweitert werden, womit auch auf mögliche Abweichungsursachen aufmerksam gemacht werden kann, die in der klassischen Abweichungs- und Ursachenanalyse nicht berücksichtigt oder offen gelegt werden konnten.

Es scheint somit durchaus sinnvoll zu sein, das Forschungsprojekt zusätzlich mittels einer systemischen Simulation zu reflektieren. Dabei gilt es jedoch zu bedenken, dass die generierten Erkenntnisse erst für die Folgeprojekte nutzbringend eingesetzt werden können. Es ist somit ggf. zielführend, die Systemaufstellung bereits während der Konzeptionierung des Forschungsprojektes umzusetzen. Dadurch können die Erkenntnisse in Bezug auf die möglichen Beziehungs- und Machtstrukturen in die Projektplanung mit aufgenommen werden. Darüber hinaus könnten aber auch während der eigentlichen Projektumsetzung zusätzliche Aufstellungen durchgeführt werden, um die Adäquanz der Projektschritte und Methoden sowie auch die dabei generierten Ergebnisse in einem divergierten Wahrnehmungsraum kritisch zu hinterfragen. Insgesamt lässt sich daraus folgern, dass eine Projektreflexion mittels einer systemischen Simulation in jedem Fall durchgeführt werden sollte, wobei es die jeweilige Projektphase sowie auch den Aufstellungsumfang situationsspezifisch abzuwägen gilt.

Des Weiteren wurde im Rahmen dieser Forschungsarbeit aber auch deutlich, dass zur Durchführung, Transkription und inhaltsanalytischen Auswertung einer Systemaufstellung durchaus mehrere Tage bis sogar Wochen benötigt werden. Um die Aufstellungsarbeit jedoch auch in organisationalen Entwicklungsprozessen und vor allem auch als Feedback-Geber im Projektmanagement zielführend einsetzen zu können, ist es ggf. hilfreich, den zeitlichen Bedarf zur Umsetzung einer Systemaufstellung zu reduzieren. Diesbezüglich kann der Auswertungsprozess z. B. in Form einer kurzen mündlichen Rückmeldung jener Personen erfolgen, die an der Aufstellung teilgenommen haben. Ob sich aufgrund dieser Modifikation aber auch der Umfang oder die Nützlichkeit der generierten Erkenntnisse verändern, gilt es jedoch erst noch im Rahmen weiterer Forschung zu untersuchen.

Weiterhin konnte in dieser Arbeit aber auch festgestellt werden, dass es zur Durchführung einer Systemaufstellung im Unternehmen einer gewissen Offenheit gegenüber dieser Methode bedarf. Dies ist auch laut GMINDER insbesondere darauf zurückzuführen, dass der Prozess zur Erkenntnisgewinnung u. a. durch die Körperwahrnehmung der Repräsentanten/innen ermöglicht wird (vgl. Gminder 2005: 235) sowie auch durch die Bereitschaft des Interpreten den eigenen Realitätsfilter zu erweitern. Diese Beobachtung stellt auch einen Anknüpfungspunkt für die weitere Forschung im Arbeitsgebiet dar. Hier können Organisationen z. B. auf mögliche Eigenschaften untersucht werden, die eine Umsetzung und Akzeptanz von Systemaufstellungen fördern. Als möglicher Ansatz lässt sich diesbezüglich das Entwicklungskonzept der Spiral Dynamics anführen (vgl. Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 300 ff.).

Insgesamt konnte in dieser Forschungsarbeit gezeigt werden, dass der klassische Methodenprozess aus dem Forschungsprojekt ein adäquates Vorgehen darstellt, um eine GRI-konforme und stakeholderbasierte Ermittlung und Auswahl von Nachhaltigkeitsindikatoren vorzunehmen und diese in ein Nachhaltigkeitszielsystems zu überführen. Darüber hinaus wurde aber auch deutlich, dass die Methode der Systemaufstellung einen wesentlichen Beitrag zur Projektreflexion leisten kann, wobei ggf. auch die Möglichkeit besteht, die Systemaufstellung als Feedbackmethode oder Kreativitätstechnik einzusetzen.

8. Zusammenfassung

Ein Ziel der vorliegenden Dissertationsschrift ist die Ermittlung des Beitrags einer systemischen Simulation auf die Reflexion eines empirischen Forschungsprojektes am Beispiel eines deutschen Nahrungsmittelherstellers. Die Bearbeitung des Projektes erfolgt dabei in Abstimmung mit der Unternehmensgruppe *Allos*, Bremen, die sich auf die Herstellung und Vermarktung von Bio-Lebensmitteln spezialisiert hat und dem Konglomerat des Konzerns Koninklijke Wessanen N.V., Amsterdam/Niederlande, angehört (vgl. Allos Hof-Manufaktur 2019 a: Unternehmensleitbild; Wessanen Nederland Holding B.V. 2019 b).

Das Ziel des Kooperationsprojektes und somit auch ein weiteres Ziel dieser Forschungsarbeit liegt auf einer stakeholderbasierten Ermittlung und Auswahl von Nachhaltigkeitsschwerpunktbereichen und -indikatoren für das Beispielunternehmen *Allos* sowie die Entwicklung eines Nachhaltigkeitszielsystems zur Implementierung der unternehmerischen Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft der Unternehmensgruppe. Der gesamte Umsetzungsprozess ist dabei an die G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative angelehnt bzw. ist leitlinienkonform konzeptioniert. Diese Arbeit ist somit nicht nur für den Bereich der Wirtschafts- und Nachhaltigkeitswissenschaft von Interesse, sondern infolge des systemischen Reflexionsprozesses u. a. auch für die System- und Sozialwissenschaften.

Bei einem Blick in die bestehende Literatur wird deutlich, dass Unternehmen infolge der rasch wachsenden medialen Informationsversorgung zunehmend damit konfrontiert werden, ihre Organisationskommunikation von einer asymmetrischen Einwegkommunikation hin zu einer interaktiven, nichtinstrumentellen Zweiwegkommunikation zu entwickeln (vgl. vgl. Deix 2005: 311 ff.; Grunig/Hunt 1984: 22; Kunczik 2002: 125). Dieser unternehmerische Veränderungsprozess ist u. a. dazu erforderlich, um die „*Licence to operate*“ einer Organisation dauerhaft zu sichern (vgl. Searcy/Buslovich 2014: 151; Suchman 1995: 574). Orientierungspunkte werden diesbezüglich durch multidimensionale Berichterstattungsrichtlinien gegeben, anhand der eine vergleichbare sowie auch stakeholderorientierte Unternehmenskommunikation mittels allgemeingültiger

Prinzipien gefördert wird (vgl. vgl. Deix 2005: 316 f.; Fifka 2014: 2, 7 ff.; KPMG 2015: 42; GRI 2013b: 9-16).

Doch nicht nur von Seiten der Gesellschaft wird der Druck auf Organisationen in Bezug auf eine freiwillige Berichterstattung unter Einbindung der jeweils relevanten Anspruchsgruppen erhöht. Auch infolge des politischen Entwicklungsprozesses zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung gewinnt die Veröffentlichung von nicht-finanziellen Unternehmenskennzahlen zunehmend an Bedeutung (vgl. Dreuw et al. 2014 35 ff.; Augustine 2018: 34 ff.). Dies wird z. B. auch durch staatliche sowie rechtliche Initiativen hervorgehoben. Als Beispiel kann diesbezüglich die *CSR-Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22. Oktober 2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen*“ (Amtsblatt der Europäischen Union 2014) sowie der Leitfaden DIN-ISO 26000 „*Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen*“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales angeführt werden (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011: 7 f.).

Dabei ist jedoch grundsätzlich zu beobachten, dass sich sowohl die Implementierung von Zielsystemen zur Förderung der nachhaltigen Unternehmensausrichtung als auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu Wettbewerbsfaktoren manifestiert haben, womit die unternehmerische Nachhaltigkeit ihren reaktiven Charakter aus den 1970er und 1980er Jahren weitestgehend verliert. In diesem Zusammenhang versuchen Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten möglichst plausibel mit dem Unternehmensleitbild und ihrer Systemumwelt zu verknüpfen, um dadurch die Glaubwürdigkeit der eigenen Unternehmenskommunikation zu verbessern (vgl. Fifka 2014: 3-6, 9 f.; Hardtke/Prehn 2001: 70-74; Dreuw 2014: 36-39, 43; Kurz/Wild 2015: 324). Dies erfolgt u. a. durch den Einsatz von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen, durch die sämtliche Nachhaltigkeitsaktivitäten eines Unternehmens miteinander verzahnt und die Ausgründung von Satellitensystemen vermieden werden kann. Dadurch können nach Möglichkeit nicht nur die jeweils relevanten Anspruchsgruppen langfristig an das Unternehmen gebunden werden, sondern auch Kosteneinsparungspotenziale erschlossen (vgl. Hardtke/Prehn 2001: 70-74, Dreuw et al. 2014: 35 ff.).

Diesbezüglich gilt es jedoch anzumerken, dass für kleine und mittelständische Unternehmen besonders erschwerte Bedingungen bezüglich der Kommunikation und des Managements von Nachhaltigkeit bestehen. So gilt es nicht nur die finanziellen und zeitlichen Ressourcen bedarfsgerecht bereitstellen zu können, sondern auch die z. T. nur schwer quantifizierbaren Nutzeneffekte einer Nachhaltigkeitsberichterstattung im Unternehmen zu legitimieren (vgl. Fifka 2014: 8-11). Des Weiteren wird aber auch von Seiten der Global Reporting Initiative die Offenlegung und Reflexion der Managementansätze gefordert, die zur Auswahl der nach außen kommunizierten Nachhaltigkeitsindikatoren herangezogen werden. Somit kann der Steuerungsprozess von Nachhaltigkeit in Organisationen auch zunehmend als komplexe Führungsaufgabe verstanden werden (vgl. GRI 2013 a: 37; GRI 2013 b: 45 f.; Fifka 2014: 22 f.).

Mit diesen vielseitigen Anforderungen sieht sich auch die Unternehmensgruppe *Allos* konfrontiert. Dabei werden insbesondere von Seiten des Abnehmermarktes zunehmend die Erwartungen an das Unternehmen herangetragen, dass

- die Nachhaltigkeitsleistung in das Kerngeschäft der Organisation integriert werden soll,
- die Erwartungen relevanter Anspruchsgruppen bei der Bestimmung und Ermittlung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistung zu berücksichtigen sind und,
- dass eine regelmäßige und transparente Veröffentlichung der Nachhaltigkeitsleistung erfolgt.

Um diesen Ansprüchen jedoch auch gerecht zu werden, wurde im Rahmen des Forschungsprojektes eine stakeholderbasierte Ermittlung und Auswahl von Nachhaltigkeits-Hotspots und -indikatoren vorgenommen. Diese wurden dann anschließend in ein Nachhaltigkeitszielsystem überführt und zur Vorbereitung eines Nachhaltigkeitsreportings an den G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative ausgerichtet.

Das Vorgehen des Forschungsprojektes umfasst dabei eine Stakeholderanalyse in Anlehnung an DEUTINGER (2013), KRÜGER/BACH (2014) sowie KÜNKEL et al. (2016), in der die relevanten Anspruchsgruppen im Rahmen eines

interdisziplinären Workshops identifiziert, charakterisiert sowie auch bewertet wurden. Anschließend wurden den identifizierten Stakeholdergruppen verschiedene Repräsentativitätskriterien zugeordnet, um damit für jede relevante Anspruchsgruppe mehrere Stakeholdergruppenvertreter zu bestimmen. Diese wurden dann als „*Fachexperten*“ in die Umsetzung des Forschungsprojektes und somit auch die Ausgestaltung des Nachhaltigkeitszielsystems eingebunden.

In einem weiteren Prozessschritt wurden die ermittelten Stakeholdergruppenvertreter dann hinsichtlich der für sie als wesentlich klassifizierten Nachhaltigkeitsindikatoren in Bezug auf die Unternehmensgruppe *Allos* befragt. Dies erfolgte im Rahmen einer zweistufigen Delphi-Befragung nach HÄDER (2009). Dabei hatten die Stakeholdergruppenvertreter in der ersten Befragungsrunde die Möglichkeit, ihre Meinung bezüglich der für sie relevanten Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche und -indikatoren in einem Experteninterview frei wiederzugeben. In der zweiten Befragungsrunde (Online-Befragung) konnte dann eine Bewertung und Ergänzung der aggregierten Ergebnisse aus den insgesamt 53 Interviews vorgenommen werden, um diese hinsichtlich ihrer Relevanz zu quantifizieren.

Im Anschluss an die Delphi-Befragung wurden die am besten bewerteten Nachhaltigkeitsbereiche und -indikatoren dann in eine Wesentlichkeitsmatrix übertragen. Dabei wurde eine zusätzliche Selektion der einzelnen Bereiche und Indikatoren in Bezug auf ihre Relevanz vorgenommen. Die finalen Ergebnisse wurden dann in Anlehnung an KAPLAN/NORTON (1992) sowie FIGGE et al. (2001) in eine Sustainability Balanced Scorecard abgetragen. Diese konnte jedoch aufgrund einer durch die *Allos*-Gruppe initiierten Eliminierung einzelner Projektphasen nicht vollständig ausgearbeitet werden. So wurden diesbezüglich von Seiten der *Allos*-Gruppe kurzfristige Umstrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen angeführt, aufgrund der auch die Fokusgruppendifkussion und die Machbarkeitsstudie nicht umgesetzt werden konnten.

Da sowohl das erstellte Nachhaltigkeitszielsystem als auch die Berichterstattung in regelmäßigen Abständen zu aktualisieren sind, wurde das Forschungsprojekt um eine klassische Projektabschlussanalyse ergänzt. Dadurch konnten die

Schwierigkeiten und Probleme, die während der Projektumsetzung aufgetreten sind sowie auch deren mögliche Ursachen, in einer Erfahrungsdatenbank für künftige Iterationsschleifen systematisch erfasst werden.

Infolge der zunehmend komplexen und dynamischen Unternehmensumwelt haben in den vergangenen Jahren aber auch bereits systemische Ansätze der Organisationsberatung und auch systemtheoretische Modelle ihren Einzug in die Organisations- und Managementlehre gehalten. Diese weisen gegenüber konventionellen Führungsmodellen eine höhere Komplexitätsakzeptanz auf, da die Gesamtheit eines Systems und somit das Zusammenspiel seiner Elemente erhalten bleibt und nicht durch eine Reduzierung komplexer Strukturen zerstört wird (vgl. vgl. Mühlbrand 1996: 55; Steinkellner 2006: 85 f., 91).

Um somit auch die Komplexität des Forschungsprojektes und dessen mögliche Anknüpfungspunkte im abschließenden Analyseprozess adäquat berücksichtigen zu können, wurde das Forschungsprojekt zusätzlich mittels einer Systemaufstellung reflektiert.

Die Aufstellung wurde dabei unter der Leitung von PROF. DR. MÜLLER-CHRIST an der Universität Bremen (Fachbereich Wirtschaftswissenschaften) durchgeführt und vollständig aufgezeichnet. Im Anschluss wurde das dabei generierte Material dann transkribiert. Die Auswertung der Aufstellung erfolgte in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach KUCKARTZ und das Prozessmodell induktiver Kategorienbildung nach MAYRING (vgl. Kuckartz 2016: 100-122; Mayring 2015: 86, 106-114), wobei der Fokus auf einer Bestätigung und Irritation der im Rahmen des Forschungsprojektes sowie der klassischen Projektabschlussanalyse aggregierten Ergebnisse lag. Es wurden somit alle Videosequenzen inhaltsanalytisch ausgewertet, die auf den Interpreten entweder „*stimmig*“ oder „*irritierend*“ wirkten und folglich eine sogenannte Schlüsselsequenz darstellen (vgl. Pijetlovic/Müller-Christ 2018: 78 f.). Aus diesen wurden dann abschließend erkenntnisleitende Thesen herausgearbeitet, anhand der es das heuristische Raster aus der Projektabschlussanalyse zu erweitern galt.

9. Literaturverzeichnis

A

- Ackermann, J.; Müller, M.; Dickebohm, N. (2013): Nachhaltigkeit in Unternehmen – Konzepte zur Umsetzung. In: Baumast, A.; Pape, J.: Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, Stuttgart: Eugen Ulmer KG, S. 59-63.
- Aderman, D; Brehm, S. (1976): On the Recall of Initial Attitudes Following Counterattitudinal Advocacy: An Experimental Reexamination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2(1), S. 59-62.
- Aichholzer, G. (2000): Innovative Elemente des österreichischen Technologie-Delphi. In: Häder, M.; Häder, S.: Die Delphi-Technik in den Sozialwissenschaften: Methodische Forschungen und innovative Anwendungen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 68.
- Ali, I.; Rehman, K.; Ali, S.; Yousaf, J.; Zia, M. (2010): Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance, *African Journal of Business Management* Vol. 4(12), October 2010, S. 2797, 2799-3801.
- Alnatura Produktions- und Handels GmbH (2014): Unser Beitrag für Mensch und Erde, Nachhaltigkeitsbericht, Bickenbach: Alnatura Produktions- und Handels GmbH, S. 13-14.
- Allos GmbH 2019: Zugegriffen: <https://www.allos.de/ueber-allos/historie> (Zugegriffen am 17.02.2019).
- Allos Hof-Manufaktur GmbH (2019 a): Zugegriffen: <https://www.allos-hofmanufaktur.de/ueber/uns/allos-hof-manufaktur> (Zugegriffen am 17.02.2019).
- Allos Hof-Manufaktur GmbH (2019 b): <https://www.allos-hofmanufaktur.de/ueber-uns/leitbild> (Zugegriffen am 17.02.2019).
- Allos Hof-Manufaktur GmbH (2019 c): <https://www.allos-hofmanufaktur.de/ueber-uns/wessanen> (Zugegriffen am 17.02.2019).
- Allos Hof-Manufaktur GmbH (2019 d): <https://www.allos-hofmanufaktur.de/unser-engagement> (Zugegriffen am 17.02.2019).
- Ammon, U. (2009): Delphi-Befragung. In: Kühl, S.; Strodtholz, P.; Taffertshofer, A.: Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 458-461.

Amtsblatt der Europäischen Union (2014): Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22. Oktober 2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen, L 330/3.

Andelfinger, V.; Hänisch, T. (2015): Internet der Dinge – Technik, Trends und Geschäftsmodelle, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 147.

Augustine, S. (2018): Die Generation Y und Integrated Reporting, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 22-28, 34-36.

B

Backhausen, W.; Thommen, J. (2003): Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 57-59.

Bardecki, M. (1984): Participants' Response to the Delphi Method: An Attitudinal Perspective. In: Technological Forecasting and Social Change, 25 (1984) 3, S. 281.

BASF SE (2015): BASF Bericht 2015 – Ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Leistung, Ludwigshafen: BASF SE, S. 30-31.

Bayer AG (2015): Bayer – Geschäftsbericht 2015 – erweiterte Fassung, Leverkusen: Bayer AG, S. 57-58, 81-82.

BASF AG 2019: Zugriffen: <https://www.basf.com/global/de/who-we-are/sustainability/management-and-instruments/topics.html> (Zugriffen am 18.02.2019).

Bea, F.; Haas, J. (2009): Strategisches Management, 5. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, S. 122-127, 217-220.

Bea, F.; Scheuer, S.; Hesselmann, S. (2011): Projektmanagement, 2. Auflage, Stuttgart: UTB GmbH, S. 36-37, 277-280, 282, 285-290, 291-293, 296-297, 323-325, 327-329, 332, 336-337

Beal, D.; Eccles, R.; Hansell, G.; Lessner, R.; Unnikrishnan, S.; Woods, W.; Young, . (2017): Total Societal Impact – A new lens for strategy, Boston: The Boston Consulting Group, S. 9, 26-27, 33-36, 38.

- Berg, E.; Hartmann, M.; Kliebisch, C.; Klink, J.; Lendle, M.; Richert, S. (2014): Nachhaltigkeit erfolgreich umsetzen. In: Nachhaltigkeitsstudie ERNÄHRUNG. NRW – Nachhaltigkeit in der Lebensmittelwirtschaft – Motivation, Hemmnisse und Kommunikation, Bonn: Institut für Nachhaltiges Management e. V. S. 47-51.
- Berstermann, J. (2015): Ist-Analyse zum Forschungsprojekt „Stakeholderbasierte Auswahl von Nachhaltigkeitsindikatoren zwecks Vorbereitung eines Nachhaltigkeitsreportings“, Ist-Analyse, S. 23-26.
- Bioverlag GmbH 2003: Zu Besuch bei Allos, Schrot und Korn, Ausgabe 01/2003. Zugriffen: <https://schrotundkorn.de/lebumwelt/lesen/200301e5.html> (Zugriffen am 17.02.2019).
- Bower, J. (1997): Process Research on Strategic Decisions: A Personal Perspective. In: Barwise, P.; Papadakis, V: Strategic Decisions, Dordrecht/Boston/London: Kluwer Academic Publishers, S. 32-33.
- Brake, A.; Weber, S. (2009): Internetbasierte Befragungen. In: Kühl, S.; Strodtholz, P.; Taffertshofer, A.: Handbuch Methoden der Organisationsforschung – Quantitative und Qualitative Methoden, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 414-418, 427.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (2009): Nachhaltigkeitsberichterstattung: Empfehlungen für eine gute Unternehmenspraxis, Berlin: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, S. 5.
- Buchholz, L. (2013): Strategisches Controlling – Grundlagen, Instrumente, Konzepte, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 281-288.
- Burghardt, M. (2008): Projektmanagement – Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Projekten, 8. Auflage, Erlangen: Publicis Verlag, S. 15-21, 39-40, 206, 266-269, 271-272, 281, 304 f., 370-371, 381-383, 411-413, 490-491, 519-520, 528-532, 535-537, 714.
- Bundesgesetzblatt (2017): Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz), 11. April 2007, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2017 Teil I Nr. 20, ausgegeben zu Bonn am 18. April 2017, S. 802-804, 810-811.

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011): Die DIN ISO 26000 „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“, Bonn: Referat Information, Publikation, Redaktion, S. 7-8, 11-23, 24-28.
- Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. (2015): BVE-Branchenleitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) – Orientierungshilfe für die Nachhaltigkeitsberichterstattung nach dem DNK für kleine und mittlere Unternehmen der Ernährungsindustrie, Berlin: Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V., S. 16, 37, 72-73.
- Bünting, K. (1996): Deutsches Wörterbuch, Chur/Schweiz: Isis Verlag, S. 24.
- Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (2014): Interviews mit Experten – Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 9-15, 12-15, 23-24, 59-61.
- Bovensiepen, G.; Minhoff, C.; Rumpff, S.; Sabet, S. (2017): Konsumentenbefragung: Bio vs. konventionell – Was kaufen Konsumenten zu welchem Preis?, Düsseldorf: PwC Communications, S. 9.
- Brosius, F. (2013): SPSS 21, 1. Auflage, Heidelberg/München/Landsberg/Frechen/Hamburg: mitp, eine Marke der Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH, S. 1-3, 31-32, 56-57.
- Brüsemeister, T. (2008): Qualitative Forschung – Ein Überblick, 2. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, S. 55-60, 97.

C

- Chan Kim, W.; Mauborgne, R. (2005): Der Blaue Ozean als Strategie, München: Carl Hanser Verlag, S. 56-58.
- Colman, B. (2013): Nachhaltigkeitscontrolling – Strategien, Ziele, Umsetzung, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 68-69, 87.
- Cuhls, K. (2016): Shaping the Future: Science and Technology Foresight Activities in Japan, with Special Consideration of the 10th Foresights, ASIEN – The German Journal of Contemporary Asia Juli 2016 (140), S. 104-106, 112-113.
- Cuhls, K.; Blind, K.; Grupp, H. (1998): Delphi '98 Studie zur globalen Entwicklung von Wissenschaft und Technik. Karlsruhe: Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, S. 3.

Cuhls, K.; Breiner, S.; Grupp, H. (1995): Delphi-Bericht 1995 zur Entwicklung von Wissenschaft und Technik – Mini-Delphi, Karlsruhe: Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, S. 1.

D

Daimler, R. (2008): Basics der Systemischen Strukturaufstellung – Eine Anleitung für Einsteiger und Fortgeschrittene, München: Kösel-Verlag, S. 13, 19, 21-33, 30-31, 224-229, 313-315, 394-404.

Deegen, T. (2001): Ansatzpunkte zur Integration von Umweltaspekten in die „Balanced Scorecard“, Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V., S. 51.

Deix, G. (2005): Ethische Grundlagen von Unternehmenskommunikation und Stakeholderdialog. In: Brink, A.; Tiberius, V.: Ethisches Management. Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag, S. 311-313, 316-317.

Deutinger, G. (2013): Kommunikation im Change: Erfolgreich kommunizieren in Veränderungsprozessen, Berlin: Springer Gabler, S. 66-67, 70-72, 127, 133-134.

Deutscher Nachhaltigkeitskodex 2019: Zugriffen: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Home/DNK/Criteria/09-Beteiligung-von-Anspruchsgruppen> (Zugriffen am 18.02.2019)

Die Bundesregierung (2016): Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie – Neuauflage 2016, Berlin: Die Bundesregierung, S. 3, 25-45.

Dillerup, R.; Stoi, R. (2008): Unternehmensführung, 2. Auflage, München: Verlag Franz Vahlen GmbH, S. 79-81.

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2004): DIN Fachbericht ISO 10006 – Qualitätsmanagementsysteme – Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten, Deutsche Fassung von ISO100006, Berlin/Wien/Zürich: Beuth Verlag GmbH, S. 10-15, 14-15, 24-26.

Draft, R; Lengal, R. (1983): Organizations As Information Processing System – Office of Naval Research Technical Report Series, Texas: Department of Management Texas A&M University, S. 6-13.

Draft, R; Lengal, R. (1986): Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design, in: Management Science, Volume 32, Issue 5, Organizational Design, S. 560-561.

- Dresing, T.; Pehl, T. (2015): Praxisbuch: Interview, Transkription & Analyse – Anleitung und Regelsysteme für qualitativ Forschende, 6. Auflage, Marburg: Dr. Dresing und Pehl GmbH, S. 20-23.
- Dreuw, K.; Engelmann, T.; Merten, T. (2014): Der Nachhaltigkeitsbericht als Instrument der Organisationsentwicklung in KMU: Die Verzahnung von Nachhaltigkeitsbericht und Nachhaltigkeitsmanagement, in CSR und Reporting – Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung verstehen und erfolgreich umsetzen, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 35-40, 42-43, 59.
- Drews, G.; Hillebrand, N. (2010): Lexikon der Projektmanagement-Methoden: Die wichtigsten Methoden im Projektmanagement-Life-Cycle, 2. Auflage, Freiburg; Berlin; München: Haufe-Lexware, S. 39-47.
- Dyler, W.; Wilkins, A. (1991): Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt, Academy of Management, In: The Academy of Management Review, Vol. 16, No. 3, S. 614-615.
- Dyllick, T.; Hamschmiedt, J. 2000: Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen – Eine Untersuchung von ISO 14001-zertifizierten Unternehmen in der Schweiz, Zürich: vdf, Hochsch.-Verlag an der ETH, S. 85-87, 98-110.

E

- EFQM 2019 a: Zugriffen: <http://www.efqm.de/grundkonzepte.html> (Zugriffen am 18.02.2019).
- EFQM 2019 b: Zugriffen: <http://www.efqm.de/radar-logik.html> (Zugriffen am 18.02.2019).
- Englisch, P.; Sahr, K.; Volkmann, C.; Blank, C.; Tokarski, K. (2012): Agenda Mittelstand – Nachhaltige Unternehmensführung – Lage und aktuelle Entwicklungen im Mittelstand, Essen: Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft; Wuppertal: UNESCO Chair of Entrepreneurship and Intercultural Management; Bonn: Berner Fachhochschule, S. 3, 13, 22-23.
- Eisenhardt, K. (1989): Building Theories from Case Study Research, In: The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, S. 536, 545.

- Ernst, A. (1997): Ökologisch-soziale Dilemmata – Psychologische Wirkmechanismen des Umweltverhaltens, Weinheim: Beltz, Psychologie-Verlag Union, S. 22-24.
- Esch, F.; Tomczak, T.; Kernstock, J.; Langner, T.; Redler, J. (2014): Corporate Brand Management – Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 32-34, 38-39, 75, 153-154.
- Eurosif A.I.S.B.L. (2016): European SRI Study 2016, Brüssel: Eurosif A.I.S.B.L., S. 36-37.

F

- Facit Research GmbH & Co. KG (2014): Sustainability Image Score – 4. Welle – Das Nachhaltigkeitszeugnis deutscher Unternehmen aus Konsumentensicht – der Sustainability Image Score (SIS), München: Facit Research GmbH & Co. KG, S. 15-18.
- Fifka, M. (2014): CSR und Reporting – Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung verstehen und erfolgreich umsetzen, Berlin/Heidelberg: Springer Gabler, S. 1-12, 22-23.
- Figge, F.; Hahn, T.; Schaltegger, S.; Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard: Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard, Universität Lüneburg – Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Umweltmanagement, S. 7-11, 13-24, 27-29, 265-267.
- Flick, U. (2016): Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung, 7. Auflage, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 194, 214, 214-215, 251-252.
- Flick, U. (2017): Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung, 8. Auflage, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag S. 177-178, 214, 216-217, 252-253, 256-257, 261-262, 381.
- Freeman, E.; Harrison, J.; Wicks, A.; Parmar, B.; Colle, S. (2010): Stakeholder Theory - The state of the art, Cambridge: Cambridge University Press, S. 24-31.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (2014): SAFA Sustainability assessment of food and agriculture systems – guidelines Version 3.0, Rom: Food and Agriculture Organization of the United Nations S. 5, 50-51.

G

- Gläser, J.; Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Auflagen, Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften, S. 8-16, 23-24, 41-42, 59-61, 111, 117, 122-131, 135, 137, 139-148, 153-154, 159-160, 163-166, 170-172, 177, 182-184, 187-188, 191-192.
- Geiger, I.; Romano, R.; Gubelmann, J.; Badertscher, K.; Pifko, C. (2009): Projektmanagement, Zürich: Compendio Bildungsmedien, S. 104-106.
- Geßner, C.; Kölle, A.; Ludemann, K.; Nelson, J. (2018): Anforderungen mit Nachweismöglichkeiten, Witten: ZNU – Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung, Universität Witten/Herdecke. Zugriff: https://www.pcu-deutschland.de/sites/default/files/Z2_Anforderungen%20mit%20Nachweismoenlichkeiten_ZNU%282018%29.pdf (Zugriff am 16.02.2019).
- Gleich, R.; Grönke, K.; Kirchmann, M. (2015): Integrated Reporting – Externe Berichterstattung und interne Steuerung nachhaltig verbessern, München: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, S. 129-136.
- Global Reporting Initiative 2019 a: Zugriffen: <http://database.globalreporting.org/> (Zugriffen am 18.02.2019).
- Global Reporting Initiative 2019 b: Zugriffen: <https://www.globalreporting.org/information/sector-guidance/Pages/default.aspx> (Zugriffen am 18.02.2019).
- Global Reporting Initiative (2013 a): GRI G4 Guidelines Part 1 - Reporting Principles And Standard Disclosures, Nederland: GRI, S. 7-19, 21-22, 24, 37-38, 91-92.
- Global Reporting Initiative (2013 b): GRI G4 Guidelines Part 2 – Implementation Manual, Nederland: GRI, S. 8-16, 19, 22-61, 63.
- Gminder, C. (2005): Nachhaltigkeitsstrategien systemisch umsetzen – Eine qualitative Exploration der Organisationsaufstellung als Managementmethode, Dissertation, Universität St. Gallen Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, S. 3, 4, 135, 235-236, 263-264.
- Grunig, J.; Hunt, T. (1984): Managing Public Relations, New York: Holt, Rinehart and Winston, S. 22.

- Gutmark (2014): Systemische Aufstellungen im organisationalen Kontext – Eine empirische Untersuchung zur Wirksamkeit von Organisationsaufstellungen, Dissertation, Technische Universität Darmstadt, Fachbereich Psychologie, S. 1-2, 5-8, 149-158.
- Groth, T. (2007): Organisationsaufstellung – systemtheoretisch gewendet. In: Groth, T.; Stey, G.: Potenziale der Organisationsaufstellung - Innovative Ideen und Anwendungsbereiche, Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, S. 81, 86-89.
- Göbel, E. (1995): Der Stakeholderansatz im Dienste der strategischen Früherkennung, in: Zeitschrift für Planung Nr. 6/95, S. 62-64.

H

- Hagen, U.; Lei Z. (2012): Am liebsten unter vier Augen, Harvard Business Manager, Ausgabe Juni 2012, S. 10.
- Hahn, T; Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard – Von der Theorie zur Umsetzung, Lüneburg: Universität Lüneburg, S. 2-3.
- Hansen, E.; Spitzeck, H. (2013): Gemeinsam entscheiden in Unternehmen – Einbindung von Stakeholdern in strategischen Entscheidungen, Ökologisches Wirtschaften, 18(3), S. 36-40, 43.
- Hardtke, A.; Prehn, M. (2001): Perspektiven der Nachhaltigkeit – Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, S. 69-74.
- Hartung, S. (2018): Theorie und Praxis der Organisationsaufstellung – Grundlagen der systemische Personal- und Organisationsentwicklung, Berlin: Springer Verlag, S. 89, 96-99, 114-116.
- Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, 12., überarbeitete Auflage, Weinheim/Basel: Beltz, S. 90-97, 106-114.
- Häder, M.; Häder, S. (1995): Delphi und Kognitionspsychologie: Ein Zugang zur theoretischen Fundierung der Delphi-Methode, in: ZUMA-Nachrichten, 19 (1995) 37, S. 12.
- Häder, M. (2000): Die Expertenauswahl bei Delphi-Befragungen, ZUMA How-to-Reihe, Nr. 5, Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen, S. 3-5, 12.
- Häder, M. (2009): Delphi-Befragungen – Ein Arbeitsbuch, 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 2, 15-16, 21-22, 29, 31-32, 34-36, 39-41, 45-46, 49, 55-62, 77-79, 80-84, 112-113, 144, 148.

- Häder, M. (2015): Empirische Sozialforschung – Eine Einführung, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer VS, S. 360-364,
- Heinrichs, H; Michelsen, G. (2014): Nachhaltigkeitswissenschaften, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 8-17, 24-27.
- Heinrich, P. (2013): CSR und Kommunikation – Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, S. 3-6.
- Heldman, K. (2007): PMP Project Management Professional Exam, 4. Auflage, Indianapolis, India: Wiley Publishing, S. 289.
- Hentze, J., Thies, B. (2014): Stakeholder-Management und Nachhaltigkeitsreporting, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 2-8, 33-34.
- Hildenbrand, B. 2005: Fallrekonstruktive Familienforschung – Anleitung für die Praxis, 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlag GmbH, S. 16-23.
- Hinsch, M. (2014): Die neue Iso 9001:2015 – Status, Neuerungen und Perspektiven, Berlin/Heidelberg, Springer-Verlag, S. 5-6, 10, 13, 25-26.
- Hoon, C. (2003): Reformen öffentlicher Verwaltungen – Ein Beitrag zur Strategieprozessforschung, Dissertation, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlag, S. 53-55.
- Hoppe, H.; Krause, M. (2017): Erfahrungen aus dem Implementierungsprozess des Nachhaltigkeitsmanagementsystems der Linde Material Handling GmbH, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 129-131.
- Horváth (2001): Balanced Scorecard umsetzen, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 3, 5, 9-11, 13-14, 18-19, 20-21, 25-29, 33-41.
- Horx-Strathern, O. (2002): War for Talent. In: Götz, K.: Managementkonzept, Band 27, Personalarbeit der Zukunft, München: Rainer Hampp Verlag, S. 89-93.
- Huff, A.; Reger, R. (1987): A Review of Strategic Process Research, In: Journal of Management, Vol. 13, Issue: 2, S. 227.

I

- IBM Deutschland GmbH 2019 a: Zugriffen: <https://www.ibm.com/analytics/de/de/technology/spss/#what-is-spss> (Zugriffen am 18.02.2019).
- IBM Deutschland GmbH 2019 b: Zugriffen: <https://www.ibm.com/de-de/products/spss-statistics> (Zugriffen am 18.02.2019).

IBM Deutschland GmbH 2019 c: Zugriffen: <https://www.ibm.com/de-de/products/spss-modeler> (Zugriffen am 18.02.2019).

Inhoffen, L. 2018: Künstliche Intelligenz: deutsche sehen eher die Risiken als den Nutzen, Köln: YouGov Deutschland GmbH. Zugriffen: <https://yougov.de/news/2018/09/11/kunstliche-intelligenz-deutsche-sehen-eher-die-ris/> (Zugriffen am 18.02.2019).

J

Jackob, N.; Schoe, H., Zerback, T. (2009): Sozialforschung im Internet – Methodologie und Praxis der Online-Befragung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 77-78.

Jakoby, W. (2015): Projektmanagement für Ingenieure: Ein praxisnahes Lehrbuch für den systematischen Projekterfolg, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Vieweg, S. 87-89.

K

Kamiske, G. (2015): Handbuch QM-Methoden – Die richtige Methode auswählen und erfolgreich umsetzen, 3. Auflage, München, Carl Hanser Verlag, S. 855-856, 907-908.

Kaplan, R.; Norton D. (1992): Focusing your organization on strategy – with the Balanced Scorecard, Harvard, Business Review, Januar/Februar, S. 71-79.

Kaplan/Norton (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 9, 11-12, 24, 28, 33-36, 186, 262.

Kopfmüller J, Brandl V, Jorissen J, Paetau M, Banse G, Coenen R, Grunwald A (2001): Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet. Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren, Berlin: Edition Sigma, S. 348.

Kotnour, T. (2000): Organizational learning practices in the project management environment, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 17 Issue: 4/5, S. 393.

Königswieser, R.; Lutz, C. (1992): Das systemisch evolutionäre Management, 2., Auflage, Wien: Verlag Orac, S. 18, 22, 28-29, 42-47.

Königswieser, R.; Hillebrand, M.; Ortner, J. (2015): Einführung in die systemische Organisationsberatung, 8. Auflage, Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, S.77-78.

- KPMG AG 2017: Zugegriffen: (<https://home.kpmg/at/de/home/insights/2017/02/fokus-wesentlichkeits-analyse-materiality-assessment.html>) (Zugegriffen am 13.01.2019).
- KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2009): KPMG-Handbuch zur Nachhaltigkeitsberichterstattung 2008/09 – Deutschlands 100 umsatzstärkste Unternehmen im internationalen Vergleich, Berlin: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, S. 36.
- KPMG International Cooperative (2015): Currents of change – The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015, KPMG International Cooperative, London: Haymarket Network Ltd., S. 30, 42.
- Kruse, P. (2015): Next Practice. Erfolgreiches Management von Instabilität, 8. Auflage, Offenbach: Gabal Verlag, S. 88-91.
- Krüger, W.; Bach, N. (2014): Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 4-7, 19-20, 24-30, 35-37, 46-47, 49, 56-60, 109-110, 113-114, 122, 181, 230-231, 248, 261, 299-306, 311.
- Kuckartz, U. (2016): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 4. Auflage, Weinheim/Basel: Beltz Juventa, S. 65-68, 86, 100-122, 124-134.
- Kunczik, M. (2002): Public Relations: Konzepte und Theorien, Köln: UTB, S. 125.
- Kumbier, D. (2016): Aufstellungsarbeit mit dem Inneren Team – Methoden- und Praxisbuch für Gruppen, Stuttgart: Klett-Cotta, S. 161.
- Kurz, R.; Wild, W. (2015): Nachhaltigkeit in Unternehmen, BUND-Arbeitskreis Wirtschaft und Finanzen, Arbeitskreis Wirtschaft und Finanzen, Friends of the Earth Germany, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 324.
- Kusay-Merke, U. (2018): Agiles Projektmanagement im Berufsalltag: Für mittlere und kleine Projekte, Berlin: Springer-Gabler 2018, S. 27-34.
- Künkel, P.; Gerlach, S.; Frieg, V. (2016): Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten: Kernkompetenzen für erfolgreiche Konsultations- und Kooperationsprozess, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1, 4-10, 14, 54-57, 127-133, 301.
- Küpper, H.; Picot, A. (1999): Gegenstand der Unternehmensethik. In: Korff, W.; Baumgartner, A.; Franz, H. et. al.: Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 3: Ethik wirtschaftlichen Handelns, Gütersloh: Gütersloher Verlag-Haus, S. 132.

L

- Lange, S. (2016): Erwartungsmanagement in Projekten – Erfolgreiche Methoden und Fallbeispiele – nicht nur für IT-Projekte, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 55-57, 60-66.
- Langlotz, E. (2015): Symbiose in Systemaufstellungen, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 2-3.
- Lemke, G. (2005): Wissenskoooperation in Wissensgemeinschaften – Förderung des Wissensaustausches in Organisationen, 2. Auflage, Wiesbaden: LearnAct Verlagsgesellschaft mbH, S. 135.
- LimeSurvey GmbH 2019 a: Zugriffen: <https://www.limesurvey.org/de/> (Zugriffen am 18.02.2019).
- LimeSurvey GmbH 2019 b: Zugriffen: https://manual.limesurvey.org/Exporting_a_survey_structure/de (Zugriffen am 18.02.2019).
- LimeSurvey GmbH 2019 c: Zugriffen: <https://www.limesurvey.org/de/beispiele/marktforschung> (Zugriffen am 18.02.2019).
- Linstone, H.; Turoff, M. (1975): The Delphi Method – Techniques and Applications, London Reading, Mass: Addison-Wesley S. 10.
- Litke (2005): Projektmanagement – Handbuch für die Praxis – Konzepte, Instrumente, Umsetzung, München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG., S. 14, 48, 368, 731-733, 735-736.
- Lunze, J. (2010): Regelungstechnik 1 – Systemtheoretische Grundlagen, Analysen und Entwurf einschleifiger Regelungen, 8. Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 368.

M

- Mast, C. (2013): Unternehmenskommunikation, 5., überarbeitete Auflage, Konstanz/München: UVK Verlagsgesellschaft, S. 4, 29-30, 440, 444.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5. Auflage, Weinheim: Beltz, S. 32.
- Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 12. Auflage, Weinheim/Basel: Beltz Verlag, S. 53-68, 85-99, 106-114, 123-127.
- McConell, S. (2002): Real Quality for Real Engineers, IEEE Software, (March/April 2002), IEEE Computer Society, S. 6.

- Meuser/Nagel (2009): Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, S.; Pickel, G.; Lauth, H.; Jahn, D.: Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft – Neue Entwicklungen und Anwendungen, S. 465-472.
- Meyer, H.; Reher, H. (2016): Projektmanagement – Von der Definition über die Projektplanung zum erfolgreichen Abschluss, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 219.
- Microsoft Corporation 2019 a: <https://products.office.com/de-de/project/project-management> (Zugegriffen am 18.02.2019).
- Microsoft Corporation 2019 b: <https://products.office.com/de-de/project/project-professional-desktop-software> (Zugegriffen am 18.02.2019).
- Miles, M.; Hubermann, A. (1994): Qualitative data analysis. Thousand Oaks, California: SAGA, Publications, S. 90-91.
- Mühlbradt, T. (1996): Systemische Intervention, Herzogenrath: GOM, S. 55.
- Müller-Christ, G.; Weßling, G. (2007): Widerspruchsbewältigung, Ambivalenz- und Ambiguitätstoleranz – Eine modellhafte Verknüpfung. In: Müller-Christ, G.; Arndt, L.; Ehnert, I.: Nachhaltigkeit und Widersprüche, Münster: Lit, S. 180-181, 195.
- Müller-Christ, G.; Liebscher, K.; Hussmann, G. (2015): Nachhaltigkeit lernen durch Systemaufstellungen. In: Hollstein, B. (Hrsg.); Tänzer, S.; Thumfar, A.: Schlüsselemente einer nachhaltigen Entwicklung: Haltungen, Bildung, Netzwerke, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 38, 40-41.
- Müller-Christ, G. (2016): Systemaufstellungen als Instrument der qualitativen Sozialforschung. Vier vielleicht neue Unterscheidungen aus der Anwendungssicht der Wissenschaft. In: Weber, G.; Rosselet, C.: Organisationsaufstellungen – Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder, Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH, S. 77, 80-81, 83-84.
- Müller-Christ, G.; Pijetlovic, D. (2018): Komplexe Systeme lesen – Das Potenzial von Systemaufstellungen in Wissenschaft und Praxis, Berlin: Springer Gabler, S. 2-4, 8-9, 11-19, 71, 78-81, 270-271, 300-302, 364-371.
- Müller-Stewens, G.; Lechner, C. (2011): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 4. Auflage, Stuttgart: Schaffer-Poeschel, S. 154-163, 597-600.

N

- Nausner, P. (2006): Projektmanagement – Die Entwicklung und Produktion des Neuen in Form von Projekten, Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels GmbH, S. 158, 164-166.
- Neßler, C.; Tellhelm, F. (2012): Corporate Social Responsibility: Eine signalingtheoretische Analyse, Köln: Josef Eul Verlag GmbH, S. 5, 8-10.
- Numagami, T. (1998): The Infeasibility of Invariant Laws in Management Studies: A Reflective Dialogue in Defense of Case Studies, In: Organization Science, Vol. 9, No: 1, S. 3.

O

- oekom Research AG (2017): Oekom Impact Studie 2017 – Einfluss des nachhaltigen Investments auf Unternehmen – eine empirische Analyse, München: oekom Research AG, S. 9, 11, 21-22., 28-29.
- Olfert, K. (2016): Projektmanagement, 10. Auflage, Herne: NWB Verlag GmbH & Co. KG, S. 28-31, 64, 116-118, 193, 227.
- Oppert, G. (2016): Der Presbyter Johannes in Sage und Geschichte – Ein Beitrag zur Völker- und Kirchenhistorie und zur Heldendichtung des Mittelalters, 2. Auflage, Nikosia, Cyprus: Verone Publishing House Ltd., S. 17.

P

- Patton, M. (1990): Qualitative Evaluation and Research Methods, 2. Edition, Newbury Park: SAGE Publication, S. 317.
- Patzak, G.; Rattay, G. (2009): Projektmanagement – Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen, 4. Auflage, Wien: Linde Verlag, S. 332, 387-389, 392, 524, 535.
- Pfetzinger, A.; Rohde, K. (2014): Ganzheitliches Projektmanagement, Wettenberg: Verlag Dr. Goetz Schmidt, S. 42-43, 88, 257, 330.
- Pijetlovic, D.; Müller-Christ, G. (2017): Systemaufstellungen als gemeinsame Erkenntnismethode – Ein Anwendungsbeispiel über Reproduktionsmedizin, E-Schriftenreihe – Nachhaltiges Management, Nr. 1/2017, S. 22-26.
- Post, J.; Preston, L.; Sachs, S. (2002a): Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth, Stanford: Stanford University Press, S. 22-23.

Post, J.; Preston, L.; Sachs, S. (2002b): Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. In: California Management Review, Jg. 45, Nr. 1., S. 8.

Pufé, I. (2014): Nachhaltigkeit, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Konstanz/München: UVK Verlagsgesellschaft mbH, S. 41-42, 128-129, 245-249.

R

Radkau, J. (2011): Die Ära der Ökologie – Eine Weltgeschichte, München: Verlag C. H. Beck oHG, S. 134-136, 140-142, 170.

Ragin, C.; Becker, H. (1992): What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry, New York: Cambridge University Press, S. 1-3.

Raters, M. (2016): Das moralische Dilemma – Antinomie der praktischen Vernunft, Freiburg im Breisgau: Herder Verlag GmbH, S. 88-90.

Reichert, J. (2009): Die Abduktion in der qualitativen Sozialforschung –Über die Entdeckung des Neuen, 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 197-199.

Reichertz, J.; Englert, C. (2011): Einführung in die qualitative Videoanalyse – Eine hermeneutisch-wissenssoziologische Fallanalyse, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13-15, 28-44, 48-50, 108.

Rapunzel Naturkost GmbH 2019: Zugriffen: <https://www.rapunzel.de/umwelt.html> (Zugriffen am 18.02.2019)

REWE Group (2014): Group-Nachhaltigkeitsbericht 2013/14 - Bescheinigung über eine unabhängige betriebswirtschaftliche Prüfung, Köln: REWE Zentralfinanz eG, S. 39-41.

REWE (2016): REWE Group-Nachhaltigkeitsbericht 2015/2016 – GRI-Bericht der REWE Group, Köln: REWE Zentralfinanz eG, S. 21-23.

Riggs, W. (1983): The Delphi Technique: An Experimental Evaluation. In: Technological Forecasting and Social Change, 23 (1983) 1, S. 89.

Rhein, S. (2017): Stakeholder-Dialoge für unternehmerische Nachhaltigkeit – Eine qualitativ-empirische Studie zum Diskursverhalten von Unternehmen, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 23, 29-30.

Rosenstiel, L. (2003): Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel L.; Regnet E.: Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1.

- Rosner, S. (2007): Systemaufstellung als Aktionsforschung, München/Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 11, 13-14, 16-20.
- Rosner, S. (2018): Systeme in Szene gesetzt – Organisations- und Strukturaufstellungen als Managementinstrument und Simulationsverfahren, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 73, 102, 146-149, 152-153.
- Rosselet, C. (2016): Teaminterne Aufstellungsarbeit zu Fragen des Managements – “Management Constellations”. In: Weber, G.; Rosselet, C.: Organisationsaufstellungen – Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder, Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH, S. 175-178.
- Runhaar, .H, Lafferty, H. (2009): Governing Corporate Social Responsibility: An Assessment of the Contribution of the UN Global Compact to CSR Strategies in the Telecommunications Industry, in Journal of Business Ethics, Volume 84, Issue 4, Berlin: Springer, S. 479.
- Rüsch, S.; Vallo, V. (2017): Kundenzufriedenheit im Bio-Lebensmitteleinzelhandel. In: Janz, O.; Rüsch, S.: Schriftenreihe Handelsmanagement, Heilbronn: DHBW, S. 40-42.

S

- Satir, V.; Baldwin, M. (2004): Familientherapie in Aktion, Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, S. 191-192.
- Schaltegger (2000): Studium der Umweltwissenschaften: Wirtschaftswissenschaften, Berlin; Heidelberg; New York; Barcelona; Hongkong; London; Mailand; Paris; Singapur; Tokio: Springer, S. 116-118.
- Schaltegger (2011): Nachhaltigkeitsmanagement – Mit Methode: CSM-Newsletter; Band 2/2011, Lüneburg: Centre for Sustainability Management, S. 5, 9-11.
- Schaltegger, S.; Hörisch, J.; Windolph, S.; Harms, D. (2013a): Corporate Sustainability Barometer 2012 – Praxisstand und Fortschritt des Nachhaltigkeitsmanagements in den größten Unternehmen Deutschland, Lüneburg: Center for Sustainability Management e.V., S. 24, 28, 30-31.

- Schaltegger, S.; Harms, D.; Hörsch, J.; Windolph, E.; Burritt, R.; Carter, A.; Truran.; S.; Crutzen, N.; Rhouma, A.; Csutora. M.; Tabi, A.; Kokubu, K.; Kitada, H.; Heider, M.; Kim, J.; Lee, K.; Moneva, J.; Ortas, E.; Alvarez-Etxeberria, I.; Daub, C.; Schmidt, J.; Herzig, C.; Morelli, J. (2013b): International Corporate Sustainability Barometer – A comparative analysis of 11 countries, Lüneburg: Center for Sustainability Management e.V., S. 15, 19-20, 28-29, 39-42.
- Schaltegger, S. (2014): Nachhaltigkeitsberichterstattung zwischen Transparenzanspruch und Management der Nachhaltigkeitsleistung, in: Fifka, S.: CSR und Reporting – Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung verstehen und erfolgreich umsetzen, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 21-30.
- Schaltegger, S.; Burritt, R. (2010): Sustainability accounting for companies Catchphrase or decision support for business leaders? Journal of World Business 45 (2010), S. 375-383.
- Schaltegger, S.; Petersen, H. (2002): Strategisches Umweltmanagement und Öko-Marketing – Grundlagen des Umweltmanagement, Lüneburg: Universität Lüneburg, S. 7-8.
- Scharkow, M. (2010): Lesen und lesen lassen – Zum State of the Art automatischer Textanalyse. In: Welker, M.; Wunsch, C.: Die Online-Inhaltsanalyse: Forschungsobjekt Internet, Köln: Herbert von Halem, S. 357-359.
- Schleiken, T. (2004): Systemaufstellungen zur Verbesserung der Leistungswirksamkeit im Management – Systemaufstellungen zur Verbesserung der Leistungswirksamkeit, in: Systemische Aufstellungspraxis, Heft 2/2004, S. 2-4.
- Schmidt, L. (2006): Technologie als Prozess – Eine empirische Untersuchung organisatorischer Technologiegestaltung am Beispiel von Unternehmenssoftware, Dissertation, Freie Universität Berlin, Online Ressource, S. 110-111.
- Scholl, G; Waidelich, P. (2018): Nachhaltigkeitsberichterstattung in Zeiten der Berichtspflicht – Ergebnisse einer Befragung von Großunternehmen, KMU und sonstigen berichtspflichtigen Unternehmen im Rahmen des Rankings der Nachhaltigkeitsberichte 2018, Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, S. 25-26, 30-32, 43.

- Schrempf, J. (2014): A Social Connection Approach to Corporate Responsibility: The Case of the Fast-Food Industry and Obesity. In: *Business & Society*, Vol. 53(2), S. 303-309.
- Schuler, H.; Sonntag, K. (2007): *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie*, Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, S. 197-198.
- Schulz, T.; Bergius, S. (2014): *CSR und Finance – Beitrag und Rolle des CFO für eine Nachhaltige Unternehmensführung*, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 10-11.
- Schulz, M.; Mack, B.; Renn, O. (2012): *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft – Von der Konzeption bis zur Auswertung*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9, 10-12.
- Searcy, C.; Buslovich, R. (2014): Corporate Perspectives on the Development and Use of Sustainability Reports, *Journal of Business Ethics*, Ausgabe 2/2014, S. 151.
- Seliger, R. (2016): Führung aus systemischer Perspektive. In: Weber, G.; Rosselet, C.: *Organisationsaufstellungen – Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder*, Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH, S. 224, 252.
- Senoner, G. (2016): Die Methode der Systemaufstellungen in Coaching und Einzelberatung. In: Weber, G.; Rosselet, C.: *Organisationsaufstellungen – Grundlagen, Settings, Anwendungsfelder*, Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH, S. 143-144, 148-149.
- Simtion, A. (2016): Strategische Stakeholder-Ansprache: Eine Fallstudie zur BtB-Kundenkommunikation auf Messen, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 53-55.
- Spöhring, W. (1989): *Qualitative Sozialforschung*, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 35, 37.
- Steinkellner, P. (2006): Systemische Führung, in Dengg, O.: *Coaching – Ein Instrument für Management und Führung*. Wien: LVAk, S. 85-91.
- Suchman, M. (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3 (July 1995), S. 574.

T

- The Royal Warrant Holders Association 2019: Zugegriffen: <https://www.royalwarrant.org/#history> (Zugegriffen am 17.02.2019).
- Theobald, A. (2018): Mobile Research: Grundlagen und Zukunftsaussichten für die Mobile Marktforschung, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 21-23.
- Theobald, A. (2017): Praxis Online-Marktforschung – Grundlagen, Anwendungsbereiche, Durchführung, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 37-39, 77-78, 324-325.
- Tietmeyer, M (2005): Projektumfeldanalyse – Stakeholdermanagement, in: Litke, H.: Projektmanagement – Handbuch für die Praxis, München: Carl Hanser, S. 622-624.
- Tießen, A. (2011): Organisationskommunikation in Krisen – Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation. In PR-Magazin – Das Magazin der Kommunikation – Online, Heft 7/2011, Verlag Rommerskirchen GmbH & Co. KG.
- Transparency international Deutschland e. V. (2017): Nachhaltigkeitsberichte Deutscher Großunternehmen – 3. Untersuchung der Berichterstattung nach den GRI-Leitlinien – 2016, Berlin: Transparency international Deutschland e. V., S. 6-7, 12-14.

U

- Ulrich Walter GmbH (2016): Lebensbaum Nachhaltigkeitsbericht 2016, Diepholz: Ulrich Walter GmbH, S. 3-4, 39-41.
- Probst, G.; Gomez, P. (1991): Vernetztes Denken – Ganzheitliches Führen in der Praxis, 2. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, S. 5-9.

V

- Vahls, D.; Weiland A. (2013): Workbook Change Management: Methoden und Techniken, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 28-29, 151, 206.
- Varvasovszky, Z.; Brugha, R. (2000): How to do (or not to do) A stakeholder analysis, Health policy and planning, 15 (3), Oxford: Oxford University Press S. 338.
- VERBI Software GmbH (MAXQDA) 2019 a: Zugriff: <http://www.maxqda.de> (Zugegriffen am 18.02.2019)

VERBI Software GmbH (MAXQDA) 2019 b: Zugriff:
<https://www.maxqda.de/funktionsumfang> (Zugegriffen am 18.02.2019)
Von Unger, H. (2014): Partizipative Forschung – Einführung in die
Forschungspraxis, Wiesbaden: Springer VS, S. 1-3.

W

- Wahrig (1975): Deutsches Wörterbuch, Gütersloh/München: Bertelsmann Lexikon
Verlag GmbH, S. 348.
- Waurick, T (2014): Prozessorganisation mit Lean Six Sigma – Eine empirische
Analyse, Dissertation, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 33.
- Weber, G.; (2016): Basics des Aufstellens von Organisationen und
Arbeitsbeziehungen – Grundlagen und Vorgehensweisen. In.: Weber, G.;
Rosselet, C.: Organisationsaufstellungen – Grundlagen, Settings,
Anwendungsfelder, Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH, S. 27, 35-40, 65-
68.
- Weigert, J. (2004): Der Weg zum leistungsstarken Qualitätsmanagement – Ein
praktischer Leitfaden für die ambulante teil- und vollstationäre Pflege,
Hannover: Schlütersche GmbH & Co. KG, S. 68-70.
- Welge, M.; Al-Laham, A. (2012): Strategisches Management – Grundlagen –
Prozess – Implementierung, 6. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S.
191-212, 472, 477.
- wer-zu-wem GmbH 2019: Zugegriffen: <https://www.wer-zu-wem.de/firma/tartex.html> (Zugegriffen am 17.02.2019).
- Westphal, U. 1994: Makroökonomik – Theorie, Empirie und Politikanalyse, 2.
Auflage, Heidelberg: Springer-Verlag, S. 502.
- Wessanen Nederland Holding B.V. (2007): Annual Report 2006 – Nurturing the
seeds of growth, Amsterdam: Wessanen Nederland Holding B.V., S. 21.
- Wessanen Nederland Holding B.V. (2008): Annual Report 2007: From field to table
– Strengthening growth and profitability through authenticity, Amsterdam:
Wessanen Nederland Holding B.V., S. 25.
- Wessanen Nederland Holding B.V. (2010): Annual Report 2009 – Bulding an
organic future, Amsterdam: Wessanen Nederland Holding B.V., S. 32.
- Wessanen Nederland Holding B.V. (2014): Annual Report 2013 – Healthier food,
healthier people, healthier planet, Amsterdam: Wessanen Nederland Holding
B.V., S. 18-19.

- Wessanen Nederland Holding B.V. (2015): Annual Report 2014 – 250 years wessanen our journey to a green future, Amsterdam: Wessanen Nederland Holding B.V., S. 105.
- Wessanen Nederland Holding B.V. (2016): Annual Report 2015, Amsterdam: Wessanen Nederland Holding B.V., S. 74, 131-133.
- Wessanen Nederland Holding B.V. (2017): Annual Report 2016, Amsterdam: Wessanen Nederland Holding B.V., S. 44.
- Wessanen Nederland Holding B.V. (2018 b): Integrated Annual Report 2017 – Connecting to nature, Amsterdam: Wessanen Nederland Holding B.V., S. 26-44.
- Wessanen Nederland Holding B.V. (2018): <https://www.wessanen.com/en/newsroom/press-releases/2006/wessanen-publishes-first-sustainability-report/> (Zugegriffen am 23.02.2018).
- Wessanen Nederland Holding B.V. (2019 a): Zugegriffen: <https://www.wessanen.com/about-us/our-history/> (Zugegriffen am 17.02.2019).
- Wessanen Nederland Holding B.V. (2019 b): Zugegriffen: <https://wessanen.com/about-us/subsidiaries/> (Zugegriffen am 17.02.2019) (Zugegriffen am 17.02.2019).
- Wessanen Nederland Holding B.V. (2019 c): Zugegriffen: <https://wessanen.com/about-us/our-core-categories/> (Zugegriffen am 17.02.2019).
- Wessanen Nederland Holding B.V. (2019 d): Zugegriffen: <https://wessanen.com/about-us/our-brands/> (Zugegriffen am 17.02.2019).
- Wessanen Nederland Holding B.V. (2019 e): Zugegriffen: <https://www.wessanen.com/investor-relations/annual-report-financial-information/key-figures/> (Zugegriffen am 17.02.2019).
- Wessanen Nederland Holding B.V. (2019 f): Zugegriffen: <https://www.wessanen.com/about-us/our-purpose/our-vision/> (Zugegriffen am 17.02.2019).
- Wessanen Nederland Holding B.V. (2019 g): Zugegriffen: <https://www.wessanen.com/about-us/our-purpose/our-mission/> (Zugegriffen am 17.02.2019).

- Wessanen Nederland Holding B.V. (2019 h): <https://wessanen.com/investor-relations/annual-report-financial-information/annual-report/> (Zugegriffen am 17.02.2019).
- Wessanen Nederland Holding B.V. (2019 i): <https://wessanen.com/what-we-care-for/our-sustainability-strategy/> (Zugegriffen am 17.02.2019).
- Wessanen Nederland Holding B.V. (2019 j): <https://wessanen.com/what-we-care-for/our-sustainability-strategy/stakeholder-engagement/> (Zugegriffen am 17.02.2019).
- Wimme, R.; Gebauer, A. (2014): Potenziale der Aufstellungsarbeit aus Sicht der systemischen Organisationsberatung. In: Groth, T.; Stey, G.: Potenziale der Organisationsaufstellung - Innovative Ideen und Anwendungsbereiche, Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, S. 223-226.
- Wischniewski, T. (2016): Nach Diesel-Skandal: VW legt Nachhaltigkeitsbericht für 2015 vor Reporting, Reporting, Umwelt Dialog, Münster: macondo publishing GmbH, Zugegriffen: <https://www.umweltdialog.de/de/management/Reporting/2016/Nach-Diesel-Skandal-VW-legt-Nachhaltigkeitsbericht-fuer-2015-vor.php> (Zugriff am 26.11.2018).
- Witzel, I. (2019): Corporate Responsibility Innovationen und Stakeholderkommunikation – Eine empirische Fallstudie aus der Medizintechnikbranche, Wiesbaden: Springer VS, S. 26.

Y

- Yin, R. (2014): Case Study Research – Design an Methods, California: SAGE Publications, S. 15-19, 37-42, 56-65.

10. Anhang

Anhang 1: Interviewleitfaden (Delphi-Befragung – Runde 1).

Interviewleitfaden/Fragebogen – Delphi-Befragung - Runde 1 – zur Ermittlung der optimalen Indikatorbereiche der Nachhaltigkeitsleistung der Wessanen Deutschland GmbH, der Allos Hof-Manufaktur GmbH, der Allos GmbH und der Allos Schwarzwald GmbH (folgend: *Allos*)

Fragerunde 1 – Interviewphase (Ideenphase):

Die Delphi-Methode ist ein Instrument der empirischen Sozialforschung und wird u. a. zur Ideenaggregation, zur Bestimmung unsicherer Sachverhalte, zur Ermittlung von Expertenmeinungen und zur Konsensfindung herangezogen. Das methodische Vorgehen sieht einen Befragungsprozess mit mindestens zwei Befragungsrunden vor. Dabei werden in der ersten mündlichen Befragungsrunde eine repräsentative Gruppenmeinung ermittelt und Ideen gesammelt, in welchen Bereichen das Unternehmen *Allos* Nachhaltigkeitsschwerpunkte, sog. Hotspots der Nachhaltigkeit, setzen sollte. In einem zweiten Befragungszyklus (Online-Befragung) werden den befragten Experten die Ergebnisse der ersten Befragungsrunde aufgearbeitet und in anonymisierter Form übermittelt. Es besteht die Möglichkeit, aufgrund der vorliegenden Ergebnisse die Antworten der ersten Befragungsrunde zu ergänzen. Abschließend wird durch eine Konsensabfrage ermittelt, welche Nachhaltigkeits-Hotspots bei *Allos* aus Sicht der Experten am wichtigsten sind, um einzelne Zielindikatoren und Maßnahmen zu ermitteln.

Bei den für die Delphi-Befragung ausgewählten Stakeholder (-gruppen) -vertretern handelt es sich um Experten, die entweder einen bestimmten Bereich von *Allos* oder ein generelles/institutionelles gesellschaftliches Umfeld (unternehmensextern) repräsentieren und somit als Vertreter einer internen oder externen Anspruchsgruppe fungieren. Folglich werden die vertretbaren Interessen und Erwartungen, allgemeine gesellschaftliche Erwartungen sowie das Wissen und die Erfahrungen der verschiedenen Stakeholder (-gruppen) -vertreter zur Thematik der Nachhaltigkeit bei *Allos* abgefragt. Um den ausgewählten Stakeholder (-gruppen) -vertreter als Befragungsgrundlage eine umfassende Übersicht über mögliche Einzugsbereiche eines nachhaltigen Managements zu ermöglichen, werden die drei Aspekt-Kategorien Ökonomie, Ökologie und Gesellschaftliches, der G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative herangezogen. Jeder Kategorie werden einzelne Nachhaltigkeitsaspekte zugeordnet. Die G4-Leitlinien lassen sich zudem um eine Einbeziehung von Themen und Informationen ergänzen, die nicht von den GRI-Aspekten abgedeckt werden. Dies wird in der Befragung berücksichtigt.

Nachdem die Nachhaltigkeits-Hotspots im Rahmen der Befragung ermittelt wurden, erfolgt für die entsprechenden Schwerpunkte die Durchführung sog. Fokusgruppen-Workshops. Hier werden einzelne Nachhaltigkeitsziele ermittelt, die anschließend einer Machbarkeitsprüfung unterzogen werden. Abschließend sollen dann die beiden Expertenbefragungen, die Fokusgruppen-Workshops und die Machbarkeitsprüfung dazu dienen, unter Einbindung aller relevanten Stakeholder eine breite und wissenschaftlich fundierte finale Entscheidungsbasis für ein *Allos* Nachhaltigkeits-Zielsystem (Sustainability Scorecard) zu ermitteln und dies zu beschließen. Diese *Allos* Sustainability Scorecard stellt die Grundlage für eine anschließende Nachhaltigkeitsberichterstattung und -zertifizierung dar.

Dauer der Befragungsrunden:

Dauer der 1. (mündlichen) Befragungsrunde:	Ca. 60 Min.
Dauer der 2. (Online-) Befragungsrunde:	Ca. 45 Min.

Runde 1 der Delphi-Befragung zur Ermittlung von Nachhaltigkeits-Hotspots von *Allos*

Frageteil A

Frageblock 1: Allgemeine Aspekte

Die GRI nimmt eine Untergliederung der Nachhaltigkeit in die drei Aspekt-Kategorien „Wirtschaftlich“, „Ökologisch“ und „Gesellschaftlich“ vor.

- 1.1 Welche Aspekte der Nachhaltigkeit gehören Ihrer Meinung nach für *Allos* zur Aspekt-Kategorie „Wirtschaftlich“?
- 1.2 Welche Aspekte der Nachhaltigkeit gehören Ihrer Meinung nach für *Allos* zur Aspekt-Kategorie „Ökologisch“?
- 1.3 Welche Aspekte der Nachhaltigkeit gehören Ihrer Meinung nach für *Allos* zur Aspekt-Kategorie „Gesellschaftlich“?

Frageblock 2: Ökonomie

In den G4-Leitlinien werden die nachfolgend aufgeführten Aspekte unter der Aspekt-Kategorie „Ökonomie“ zusammengefasst.

- 2.1 GRI-Aspekt - *Wirtschaftliche Leistung*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 2.2 GRI-Aspekt - *Marktpräsenz*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 2.3 GRI-Aspekt - *Indirekte wirtschaftliche Auswirkungen*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 2.4 GRI-Aspekt - *Beschaffung*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 2.5 Welche weiteren Aspekte und Kernbereiche der „*Ökonomie*“ würden Sie für *Allos* als wichtig erachten?

Frageblock 3: Ökologie

In den G4-Leitlinien werden die nachfolgend aufgeführten Aspekte unter der Aspekt-Kategorie „Ökologie“ zusammengefasst.

- 3.1 Aspekt - *Materialien*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 3.2 Aspekt - *Energie*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 3.3 Aspekt - *Wasser*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?

- 3.4 Aspekt - *Biodiversität*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 3.5 Aspekt - *Emissionen*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 3.6 Aspekt - *Abwasser und Abfall*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 3.7 Aspekt - *Produkte und Dienstleistungen*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 3.8 Aspekt - *Compliance*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 3.9 Aspekt - *Transport*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 3.10 Aspekt - *Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 3.11 Aspekt - *Beschwerdeverfahren hinsichtlich ökologischer Aspekte*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 3.12 Welche weiteren Aspekte und Kernbereiche der „*Ökologie*“ würden Sie für *Allos* als wichtig erachten?

Frageblock 4: Gesellschaftlich

In den G4-Leitlinien wird die Aspekt-Kategorie „Gesellschaftlich“ in die Subkategorien „Arbeitspraktiken/menschenwürdige Beschäftigung“, „Menschenrechte“, „Gesellschaft“ und „Produktverantwortung“ untergliedert. Die nachfolgend aufgeführten Aspekte werden unter den verschiedenen Subkategorien zusammengefasst.

Subkategorie 4.1: Gesellschaftlich - Arbeitspraktiken/menschenwürdige Beschäftigung

- 4.1.1 Aspekt - *Beschäftigung*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.1.2 Aspekt - *Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.1.3 Aspekt - *Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.1.4 Aspekt - *Aus- und Weiterbildung*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.1.5 Aspekt - *Vielfalt und Chancengleichheit*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.1.6 Aspekt - *Gleicher Lohn für Frauen und Männer*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.1.7 Aspekt - *Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Arbeitspraktiken*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.1.8 Aspekt - *Beschwerdeverfahren hinsichtlich Arbeitspraktiken*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten.

- 4.1.9 Welche weiteren Aspekte und Kernbereiche würden Sie bezüglich des Subbereichs „*Arbeitspraktiken/menschenwürdige Beschäftigung*“ für *Allos* wichtig erachten?

Subkategorie 4.2: Gesellschaftlich – Menschenrechte

- 4.2.1 Aspekt - *Investitionen*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.2.2 Aspekt - *Gleichbehandlung*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.2.3 Aspekt - *Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten.
- 4.2.4 Aspekt - *Kinderarbeit*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.2.5 Aspekt - *Zwangsarbeit oder Pflichtarbeit*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.2.6 Aspekt - *Sicherheitspraktiken*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.2.7 Aspekt - *Rechte der indigenen Bevölkerung*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.2.8 Aspekt - *Prüfung*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.2.9 Aspekt - *Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Menschenrechte*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.2.10 Aspekt - *Beschwerdeverfahren hinsichtlich Menschenrechtsverletzungen*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?

- 4.2.11 Welche weiteren Aspekte und Kernbereiche würden Sie bezüglich des Subbereichs „*Menschenrechte*“ für *Allos* als wichtig erachten?

Subkategorie 4.3: Gesellschaftlich – Gesellschaft

- 4.3.1 Aspekt - *Lokale Gemeinschaften*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.3.2 Aspekt - *Korruptionsbekämpfung*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.3.3 Aspekt - *Politik*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.3.4 Aspekt - *Wettbewerbswidriges Verhalten*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.3.5 Aspekt - *Compliance*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.3.6 Aspekt - *Bewertung der Lieferanten hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.3.7 Aspekt - *Beschwerdeverfahren hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.3.8 Welche weiteren Aspekte und Kernbereiche würden Sie bezüglich des Subbereichs „*Gesellschaft*“ für *Allos* als wichtig erachten?

Frageblock 4.4: Gesellschaftlich – Produktverantwortung

- 4.4.1 Aspekt - *Kundengesundheit und -sicherheit*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.4.2 Aspekt - *Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?

- 4.4.3 Aspekt - *Marketing*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.4.4 Aspekt - *Schutz der Kundendaten*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.4.5 Aspekt - *Compliance*: Welche Kernbereiche würden Sie für *Allos* bei diesem Aspekt als wichtig erachten?
- 4.4.6 Welche weiteren Aspekte und Kernbereiche würden Sie bezüglich des Subbereichs „*Produktverantwortung*“ für *Allos* als wichtig erachten?

Frageteil B

1. Geburtsjahr?

19 __ Jahr

2. Geschlecht?

weiblich
männlich

3. Unternehmensinterne oder -externe Anspruchsgruppe von *Allos*?

unternehmensintern
unternehmensextern

4. In welcher Beziehung stehen Sie zu *Allos* und seit wann stehen Sie in diese Beziehung?

Anhang 2: Transkript der Systemischen Simulation.

	Transkript	Zeitmarke
1	Beginn: Der Aufstellungsleiter unterteilt die	#00:00:00.0#
2	Teilnehmer/innen der Systemaufstellung in	
3	Beobachter/innen und Stellvertreter/innen. Die	
4	Stellvertreter/innen erhalten Namensschilder zum	
5	Umhängen mit einer Kennung (<i>Buchstabe zur Identifikation</i>),	
6	wodurch die Einteilung in Systemelemente erfolgt. Durch die	
7	Übergabe der Namensschilder polt der Aufstellungsleiter die	
8	Systemelemente. Jan Berstermann (<i>Beobachter</i>) positioniert	
9	im Auftrag des Aufstellungsleiters die Nachhaltigkeitsleistung	
10	(<i>F</i>) im Raum. <i>F</i> ist ein nichtsprechendes Element (<i>Stuhl</i>).	
	 Phase I:	
11	Aufstellungsleiter: Dann lade ich als allererstes ein, dass A	#00:03:03.5#
12	(<i>Partizipationsgedanke</i>) in den Raum kommt und das A sich	
13	einmal dazu positioniert. (...) Was macht A hier gerade?	
14	A: A läuft die FELDER ab. Weil jeder Winkel eine andere	#00:04:38.5#
15	Sichtweise aufhält, ja wirklich. <i>F</i> fühlt sich von allen Seiten	
16	anders an. Diese Seite ist die, die <i>F</i> direkt PRÄSENTIERT und	
17	die man normalerweise sieht, von vorne vor allen Dingen	
18	(schaut auf die vordere Seite des Stuhls). Hinten hat das	
19	Objekt etwas Liebesvolles, sogar fast schon Vertrautes (stützt	
20	sich auf die Rückseite von <i>F</i>). Man möchte sich daran stützen	
21	oder dranhängen. Und hier ist etwas sehr HÄSSLICHES (zeigt	
22	auf die rechte Seite von <i>F</i> – von vorne betrachtet), also eine	
23	Sache, die <i>F</i> gar nicht zeigen möchte. Das ist MASKIERT, aber	
24	auch durchaus in der Form authentisch (zeigt auf die	
25	Vorderseite von <i>F</i>). Und das ist so ein RICHTIGER ABGRUND	
26	hier (läuft an der rechten Seite von <i>F</i> auf und ab – von vorne	
27	betrachtet). Und ich könnte am besten dastehen, aber das ist	
28	am interessantesten, weswegen ich mich hier hinstelle (stellt	
29	sich auf die rechte Seite von <i>F</i> – von vorne betrachtet).	
30	Aufstellungsleiter: Wenn A jetzt nochmal am Abgrund so	#00:05:34.8#
31	stehen bleibt und nochmal nachspürt: Was kommen da für	
32	Bilder, wenn A am Abgrund steht?	
33	A: Hier ist eine VERLETZUNG, hier ist ein BRUCH (schaut auf	#00:05:45.3#
34	die rechte Seite von <i>F</i> – von vorne betrachtet). Bei Kristallen	
35	ist das manchmal so, oder bei Kerzen, die alt sind und auf den	
36	Boden fallen, brechen diese, es kommt zu leichten	
37	Verschiebungen, die Struktur bleibt aber gleich. Von außen ist	
38	diese nicht unbedingt als gebrochen wahrzunehmen. Wenn	
39	man aber genauer hinguckt, dann sind sehr kleine Stellen	
40	sichtbar. (...) Und in diesem Bereich ist das so ein, nicht mal	
41	ein Viertelkreis, kann man sich das angucken (zeigt auf den	

42 Boden an der rechten Seite von *F* – von vorne betrachtet). Es
43 sind auch VERLETZUNGEN, also ich würde das als
44 Fleischwunden, Fleischverletzung beschreiben, fast schon
45 eitrig, etwas was stinkt, wofür man sich schämen kann.

46 **Aufstellungsleiter:** Wer genau ist verletzt, *F* oder *A*? #00:06:30.8#

47 **A:** Ich sehe die Verletzung bei *F*. #00:06:33.8#

48 **Aufstellungsleiter:** Und *A* ist nicht verletzt? #00:06:36.4#

49 **A:** Aber wenn ich die Frage interpretiere, kann ich genauso #00:06:39.0#
50 gut sagen, dass mich *F* irgendwie spiegelt und ich eigentlich in
51 mich reingucken könnte. (...) Aber ich sehe die Verletzung in
52 *F*. (...) Ob ich verletzt bin? An mich habe ich noch GAR NICHT
53 GEDACHT. Es macht ja was MIT MIR, die Empfindung entsteht
54 IN MIR. Ich kann oder ich weiß nicht genau was *F* ist. Aber das
55 was *F* darstellt, ich weiß nicht, ob Mensch oder Prinzip. Ich
56 würde jetzt fast schon sagen: Es ist KEIN MENSCH. *F* ist etwas,
57 das einen Vorgang auslöst und keinen Zustand, wo sich
58 eigentlich gerne Menschen ansiedeln würden. Das heißt,
59 wenn ich mich mit *F* beschäftige, vor allem in diesem Bereich
60 hier, dann komme ich in ein Gehen und Bewegen (zeigt auf
61 die rechte Seite von *F* – von vorne betrachtet). Das ist wie ein
62 kleines LABYRINTH voller Verletzungen und durch die ich
63 dann zu einem bestimmten KERN komme, wo das alles
64 herkommt. Wo etwas versteckt ist. Also es ist nicht offenbart,
65 es wird VERHEIMLICHT. Aber es ist überhaupt nicht
66 schrecklich, eigentlich.

67 **Aufstellungsleiter:** Wer versteckt es denn? #00:08:06.4#

68 **A:** Also es gibt eine bestimmte Struktur durch die ich #00:08:09.6#
69 dahinkomme. Wie so ein Riss in so einer großen Gebirgskette,
70 oder so ein Plato mit Rinnen und Rissen durch das ein Rinnsal
71 fließt. Und das zieht sich manchmal so, dass man den
72 nächsten Weg gar nicht sehen kann. Und man kann es halt
73 nicht überblicken, außer man steht da drauf (unverständlich,
74 Mikrofonrauschen) #00:08:40#. Die Eigenschaft der Struktur
75 versteckt es eigentlich, also die Eigenheiten, wie es
76 geschaffen ist. *F* selber bietet aber die Möglichkeit. Also ich
77 kann nicht sagen, dass *F* es versteckt, das würde nicht
78 stimmen. *F* VERSTECKT es NICHT. Die Wahrnehmung, wie ich
79 *F* wahrnehme. Wenn ich NICHT dazu BEREIT bin es zu finden,
80 dann übersieht man dies Versteck. Der Weg ist dazu geeignet.

81 **Aufstellungsleiter:** Ist es die Aufgabe von *A*, das Versteck zu #00:09:10.5#
82 finden von *F*?

83 **A:** Es hat mich sozusagen dahin geführt. Das war die Neugier. #00:09:14.7#
84 Ich wollte es gar nicht finden, aber ich bin darauf gestoßen,
85 WORDEN. Also ich WURDE etwas getan. Ich habe nichts
86 getan. Aber ich gehe hier rum. Ich weiß gar nicht was meine

87 Aufgabe hier ist (nervöses Wackeln und Lachen). Und wenn
88 ich über mich nachdenke, wird mir nicht wohl, so richtig. Ich
89 will gar nicht wissen, was ich bin.

90 **Aufstellungsleiter:** Ist A die Lösung für F? #00:09:42.7#

91 **A:** Nö, ich bin nicht die Lösung für F. Aber es hat etwas #00:09:48.9#
92 Wichtiges für F. Aber begleitend, es ist fast wie ein BRUDER
93 oder ein FAMILIENMITGLIED, dem ich gerne NAHE sein
94 möchte und das ist ganz, ganz wichtig.

95 **Aufstellungsleiter:** Wenn F Familie ist, kann A dann #00:10:21.7#
96 (unverständlich) #00:10:28#?

97 **A:** Ja, könnte man sagen. Es ist ähnlich. Es ist (unverständlich) #00:10:26.9#
98 #00:10:37#, eigentlich. Aber DAS ist ja total ANDERS
99 GEWORDEN. Ich empfinde auch F als stärker. Also ich habe
100 das Gefühl, dass F stärker ist als ich. (...) Es ist ein komisches
101 Bild. Mit diesem Bruch, das lässt mich nicht los. Als würde
102 eine Glaskugel runterfallen und sie ist danach, also vielleicht
103 gesprungen. Sie ist noch immer rund, aber innendrin ist sie
104 gesprungen.

105 **Aufstellungsleiter:** Also wir halten diese Metapher mal fest. #00:11:20.1#
106 Dann lade ich B (*externes Projektteam*) mal ein, dass Sie in
107 Ihre eigene Wahrnehmung geht. (...) B kommt hinzu und
108 sucht sich einen Platz und A kann auf Sie direkt schon wirken.
109 (...) A und B dürfen gerne reden zusammen.

110 **A:** Wir haben die Plätze. Da steht B gut (A steht auf der #00:13:09.3#
111 linken Seite von F und B steht auf der rechten Seite von F –
112 von vorne betrachtet).

113 **B:** Nein. #00:13:16.7#

114 **A:** (Lacht) Also ich möchte nicht, dass B von hier guckt (A #00:13:20.0#
115 schaut auf die linke Seite von F – von vorne betrachtet).

116 **B:** Warum? #00:13:24.2#

117 **A:** Weil ich gerne dir das zeigen möchte, was ich gesehen habe #00:13:25.6#
118 (A zeigt auf die rechte Seite von F und B geht wieder auf der
119 rechten Seite von F – von vorne betrachtet). (...) Jetzt muss
120 ich das auch noch KONTROLLIEREN und überprüfen, ob sie
121 das sieht.

122 **Aufstellungsleiter:** Ist es jetzt angenehm für B? #00:13:41.7#

123 **B:** Zu Anfang war ich sehr neugierig auf F und wollte F erstmal #00:13:50.0#
124 erkunden. Aber es hatte auch irgendwas Unbekanntes, was
125 mit Risiko behaftet war. Und eigentlich war es ganz
126 angenehm, als A sich dann mir in den Weg gestellt hat. Weil
127 A was Vertrautes ist, was NETTES, was FREUNDLICHES und

128 überhaupt nichts Bedrohliches. Aber irgendwie hat es mich
129 trotzdem gestört, dass A DAZUKAM. Weil ich ja F erstmal
130 sehen wollte. Aber egal wo ich hinging, A hat sich immer in
131 den Weg gestellt, als würde F IHM GEHÖREN, hatte ich das
132 Gefühl. Und jetzt BIN ICH auf diese Seite gegangen, weil A das
133 ja auch SO WOLLTE, aber ich sehe nichts Kaputtes an F. Aber
134 hier stehe ich auf der falschen Seite, ich muss da rüber (A zeigt
135 und geht zur linken Seite von F – von vorne betrachtet). Da ist
136 es, als würde F auf dem Kopf stehen (zeigt auf die rechte Seite
137 von F – von vorne betrachtet). (...) Es ist total komisch. Also
138 ich gucke F als den Buchstaben an, aber ich bin jetzt TOTAL
139 VERWIRRT. Ist F gerade spiegelverkehrt? Also wenn ich F
140 angucke, dann sieht F für mich SPIEGELVEKEHRT aus (zeigt auf
141 die Vorderseite von F). Aber ich weiß ja, dass das eigentlich
142 nicht sein kann, total merkwürdig. Ach das ist ZU
143 ANSTRENGEND, ich will lieber A angucken. Das macht mich
144 ganz nervös jetzt. Ne, A IST BESSER. (...) Ich will F gar nicht
145 mehr sehen (wendet sich von F weg/wendet sich zu A zu).

146 **A:** Also für mich ist das ein Problem, da ich B dazu bewegen #00:15:31.2#
147 möchte F ANZUSCHAUEN, aber NICHT DA (schaut auf die linke
148 Seite und vordere Seite von F – von vorne betrachtet). Genau
149 das wollte ich VERMEIDEN. Jetzt will sie F nicht sehen. Und
150 deswegen habe ich ja auch wahrscheinlich versucht (lacht
151 verzweifelt), du musst von der Seite gucken (zeigt auf die
152 rechte Seite von F – von vorne betrachtet). Du kannst mich ja
153 auch angucken, wenn du dastehst (zeigt auf die rechte Seite
154 von F – von vorne betrachtet). Geht das nicht? Probiere das
155 mal aus. (...) Ich kann mich ja daneben stellen.

156 **B:** Ja, dann gucke ich dich an, ja. #00:15:57.6#

157 **A:** Und jetzt? #00:16:01.7#

158 **B:** Gucke ich dich an. #00:16:02.2#

159 **A:** Und jetzt? #00:16:03.2#

160 **B:** Gucke ich dich an. #00:16:05.2#

161 **A:** Und jetzt? (...) Ich kann auch dahinter. Also sie muss ja #00:16:09.2#
162 JETZT das DING ANGUCKEN.

163 **B:** Ne. #00:16:15.3#

164 **A:** Das kann ja gar nicht sein. (...) Oder ich müsste da #00:16:16.0#
165 REINKRIECHEN. Wenn ich in F reinkrieche, dann müsstest du
166 ja gucken (versteckt sich hinter F).

167 **B:** Dann hätte ich immer noch die Möglichkeit mich dahin zu #00:16:22.8#
168 wenden (zeigt auf außerhalb des Systems, weggedreht von F).

169 **A:** Also ich habe tatsächlich keine Probleme mit *B*: Stimmt es? #00:16:27.4#
170 Als sie gesagt hat vertraut, ja. Ich dachte du warst erst latent
171 aggressiv. Aber dann legte sich das irgendwie schnell. Ich
172 habe es nicht verstanden. Na gut, wenn du sagst wir sind
173 vertraut. (...) Das ist zumindest NICHT UNSINN. (...) Aber
174 trotzdem habe ich das Bedürfnis, dir irgendwie etwas an *F* zu
175 zeigen. Aber ich verstehe NICHT WIE. Ich weiß nicht wie ich
176 das machen soll. Darum verzweifle ich so ein bisschen. Weil
177 ich sehe, dass *B* das nicht sehen kann, aber ich verstehe NICHT
178 WARUM. (...) DAS IST JA EIN TEIL VON MIR (steht wieder auf
179 und zeigt auf *F*). Kann das sein? Da muss ja etwas, ein Teil von
180 dir, dein Ärgern, den du irgendwie manifestiert hast, etwas in
181 mir. Ich werde schon FAST AUTISTISCH, wenn ich daran
182 denke, das ist echt komisch.

183 **Aufstellungsleiter:** Geht es *B* denn auch so, dass *A* ein Teil von #00:17:25.4#
184 *F* ist? Oder ist *F* ein Teil von *A*? Oder gar nicht?

185 **B:** Gar nichts. Also im Moment finde ich, steht *F* zwischen uns. #00:17:33.9#
186 Es überstreicht uns irgendwie im Moment. *F* ist auch richtig,
187 so räumlich zwischen uns, wie eine Barriere irgendwie (zeigt
188 auf *F*).

189 **A:** Ja, das stimmt. Der Weg zu mir führt über *F*. #00:17:48.6#

190 **Aufstellungsleiter:** *A* hat ja gesagt, hier sei ein Abgrund. #00:17:51.9#
191 Nimmt *B* auch diesen Abgrund war (zeigt auf die rechte Seite
192 von *F* – von vorne betrachtet)?

193 **B:** NEIN, gar nicht. Auch nicht das LIEBEVOLLE oder #00:17:57.4#
194 VERTRAUTE auf der Seite (zeigt auf die Rückseite von *F*).
195 Nichts dergleichen.

196 **Aufstellungsleiter:** Dann lade ich jetzt *C* und *D* ein. Kurze #00:18:04.8#
197 Selbstwahrnehmung und wenn der Zeitpunkt ist, sich hier
198 einen Platz zu suchen. Und *A* und *B* dürfen darauf reagieren.

199 **A:** (lacht) Das ist grober Unfug. *D*, das ist grober Unfug. Also *C* #00:18:22.3#
200 ist interessiert an *F* (wendet sich *C* zu), engagiert, interessiert,
201 dem kann man *F* anvertrauen, aber *D*. Das ist so witzig. Als
202 wäre *F* ein PROJEKT, dass man gebaut hat, und jetzt will man
203 es präsentieren und jetzt guckt man wer WÜRDIG IST, sich das
204 anschauen zu dürfen.

205 **B:** Mir kam gerade in den Kopf, dass *C* irgendwie so wie ein #00:19:11.0#
206 Geist hier herumspukt (zeigt auf *C*), als sei er etwas
207 Vergangenes. *A* ist das GEGENWÄRTIGE und *D* (zeigt auf *D*) ist
208 das ZUKÜNFTIGE und ETWAS JUNGES. Und bei *A* (zeigt auf *A*),
209 er sagte, er fühlt sich als Teil von *F*, oder umgekehrt. Vielleicht
210 repräsentierst du auch *F* (zeigt auf *A*), so das gegenwärtige,
211 das vergangene (zeigt auf *C*), das zukünftige *F* (zeigt auf *D*).

212 **A:** Wie? Was ist da los? Das ist NICHT *F*. #00:19:42.4#

213	B: NEIN? Ähm, vielleicht irgendein Akteur, der mit <i>F</i> agiert,	#00:19:46.6#
214	umgeht, <i>F</i> benutzt.	
215	A: Für mich ist es das Gegenteil.	#00:19:56.0#
216	B: Aus was für einem Grund?	#00:20:00.6#
217	A: Das Gegenteil von Zusammenarbeit, keine Ahnung.	#00:20:02.9#
218	Aufstellungsleiter: Wie geht's denn <i>D</i> ?	#00:20:14.3#
219	D: Also ich blende alles aus. Eigentlich ist mir alles relativ egal,	#00:20:18.0#
220	auch das was gesprochen wird und das was hinter mir	
221	passiert. Ich habe nur den Blick auf <i>B</i> und sehe <i>B</i> an (zeigt auf	
222	<i>B</i>).	
223	Aufstellungsleiter: Was ist das für ein Ausblenden? Haben Sie	#00:20:33.0#
224	damit ein Bild verbunden? Oder einen Begriff verbunden?	
225	Gibt es da an <i>B</i> auch irgendwelche Erwartungen?	
226	D: Also <i>B</i> strahlt für mich EINE SICHERHEIT aus und das ist das,	#00:20:46.2#
227	worauf jetzt der FOKUS LIEGT und was für mich jetzt wichtig	
228	ist. Nicht, dass ich eine Abneigung gegenüber den anderen	
229	Elementen bestanden hat, aber das interessiert mich jetzt.	
230	Alles andere ist einfach abgesperrt.	
231	Aufstellungsleiter: Guckt <i>D</i> auf <i>B</i> oder guckt <i>D</i> letztlich durch	#00:21:08.2#
232	<i>B</i> hindurch woanders hin?	
233	D: Also ich kann mich mit dieser Idee von <i>B</i> , dass ich jetzt	#00:21:20.8#
234	zukunftsorientiert, oder mich an der Zukunft orientiere, ganz	
235	gut mit identifizieren und das hat ja schon ein bisschen was	
236	von vorausgucken. Also es ist jetzt nicht nur <i>B</i> , es ist auch <i>B</i> ,	
237	aber es ist auch die Richtung (zeigt auf das Umfeld von <i>B</i>).	
238	Aufstellungsleiter: Also das was hinter <i>B</i> ist?	#00:21:40.2#
239	D: Mhm (bejahen).	#00:21:41.3#
240	Aufstellungsleiter: Wie geht es <i>C</i> ?	#00:21:43.1#
241	C: <i>A</i> hat ja gesagt (zeigt auf <i>A</i>), ich bin ein Geist, oder wie. Das	#00:21:45.0#
242	stimmt auch ein bisschen. Ich habe keinen festen Platz und	
243	ich habe auch keine großen Bindungen zu den Geschehnissen	
244	hier. <i>A</i> und <i>B</i> wirken irgendwie vertraut und <i>F</i> und irgendwie	
245	wirkt das alles so ein bisschen bekannt. SEHR IRRITIERT hat	
246	mich <i>D</i> , dass <i>D</i> irgendwie so auf <i>B</i> STARRT. Und ich habe das	
247	Gefühl, von Anfang an: Was macht <i>D</i> denn da? Und deshalb	
248	habe ich so das Gefühl, ich war quasi schon mal hier und	
249	kenne <i>A</i> und <i>B</i> und <i>F</i> , oder habe sie irgendwie auch schon mal	
250	in einem anderen Setting, vielleicht auch in der	
251	Vergangenheit oder so mal gesehen. Aber mit <i>D</i> kann ich	
252	irgendwie nichts anfangen. Es ist so, als war man 30 Jahre	

253 weg, jetzt kommt man wieder und jetzt hat sich was getan,
254 nämlich *D* und irgendwie, ich weiß gar nicht, ob das jetzt noch
255 mein SPIEL hier ist. Es ist zwar alles vertraut und *A* ist nett und
256 *B* ist da und *F* ist da. Aber so wirklich, ich sag mal, es klingt
257 blöd, aber so GEISTERHAFT. Ich fühle das ganz leicht, so wie
258 Luft. Es ist einfach da, aber, ich weiß gar nicht: Luft ist wichtig,
259 bin ich wichtig? Ich weiß gar nicht. Ich habe auch das Gefühl,
260 ich habe auch eigentlich gar KEINEN ZWECK oder eine
261 AUFGABE. Ich fühle mich so ein bisschen wie ein alter Opa,
262 der ab und zu mal kommt, der hier vorher im Haus gewohnt
263 hat und jetzt sagt: Ach jetzt gibt es hier eine neue
264 Couchgarnitur und das ist *D* und *A*, da stand vorher nicht das
265 Sofa, aber gut. Und jetzt muss ich, ich weiß nicht was Opas so
266 machen. Und ihr kommt ja OHNE MICH KLAR.

267 **A:** Ich finde mit *C* kann man WAS MACHEN. Also *C* kann man #00:23:58.4#
268 nehmen und was damit machen.

269 **Aufstellungsleiter:** Wer kann was mit *C* machen? #00:24:08.8#

270 **A:** Als *C* hineinkam habe ich mich, weil du gerade von einem #00:24:13.2#
271 alten Opa gesprochen hast, ich habe mich wirklich wie ein
272 alter Opa verletzt und entblößt gefühlt, also enttäuscht bzw.
273 demotiviert. Und dann dachte ich mit *C* würde das vielleicht
274 klappen. Also als würde man vielleicht das, was ich da als Spalt
275 beschrieben habe, zukleben oder hineinstopfen können. Also
276 er ist WIE SO EIN TOOL, wie ein Werkzeug, mit dem man, oder
277 eine HILFE. So sehe ich ihn zumindest. Vielleicht gut zum
278 Versiegeln. Vielleicht vergegenständliche ich ihn auch
279 (betrachtet *A*).

280 **Aufstellungsleiter:** Was macht das mit *D*? Ergibt das einen #00:24:50.9#
281 Sinn?

282 **D:** Also, ich verstehe das gar nicht, um ehrlich zu sein. Also #00:24:55.6#
283 für mich hört sich das NICHT STIMMIG an.

284 **Aufstellungsleiter:** *C*, Sie sprachen über ihr früheres Leben, #00:25:09.0#
285 geisterhaft. Können Sie was wiedererkennen? Hat es das
286 schon mal gegeben, was hier abläuft für *C*?

287 **C:** Mh (fragend), naja, hat es das schon mal gegeben? #00:25:21.2#
288 Eigentlich nicht, aber es ist für *C* irgendwie VERTRAUT.

289 **Aufstellungsleiter:** Wer ist am vertrautesten *A*, *F* oder *B*? #00:25:32.6#

290 **C:** Schwierig, also irgendwie wirken die jetzt, also die #00:25:37.4#
291 erscheinen alle zusammen, dass das so eine Einheit ist. Das ist
292 gerade wie ein Auto. Man weiß, da liegt eine Karosserie (zeigt
293 auf *F*), da gibt's Räder (zeigt auf *B*), da gibt's das und das (zeigt
294 auf *D*) und das ist einfach das bekannte Konstrukt.

295 **A:** Also wie ein Familienfoto? #00:25:59.5#

296 **C:** JA GENAU, das ist wie ein Familienfoto. #00:26:01.7#

297 **A:** Das war die Pose von uns (lacht). #00:26:04.7#

298 **C:** Ja, aber so ist das. Und dann bin ich eher der Opa, um bei #00:26:08.6#
299 dem Bild zu bleiben. Und dann war ich weg, jetzt bin ich
300 wieder da. Und ich habe auch eigentlich GAR KEINE ROLLE
301 oder FUNKTION, eigentlich bin ich auch gar nicht so richtig.
302 Ich bin halt nur wieder dar, das macht nichts. Wenn ich
303 wieder weg bin, macht das auch nichts. Nur weil ich irgendwie
304 das schon mal kenne und A, F und B vielleicht meine Kinder,
305 Enkel, sonst wie sind. Also kenne ich die. Aber D ist irgendwie
306 NEU UND ANDERS, und neu dazugekommen und deshalb
307 VERWIRRT mich das. Aber D ist eigentlich auch NICHTS
308 SCHLIMMES, es ist nur so etwas IRRITIERENDES quasi. So als
309 würde man dann irgendwie (...).

310 **A:** Aber nett ist es auch nicht (unterbricht C). #00:26:59.1#

311 **C:** Ich hätte das gerne, dass du mich vielleicht auch ansiehst. #00:27:00.8#
312 Aber ich denke immer, wenn ich jetzt auch so als Opa denke.
313 Dann ist man wieder Mal zu Besuch bei seinen Kindern,
314 Enkeln oder was auch immer. Es ist alles wie gehabt. Aber
315 jetzt steht irgendwie IM HAUSFLUR EIN SCHWEIN. Und dann
316 denkt man sich: Warum steht da ein Schwein im Flur? Und
317 dann sagt der, der und der hat ein Hausschwein. Und dann
318 denkt man, ja, OK, ist ja EUER HAUS und EURE SACHE, aber es
319 ist halt etwas Irritierendes. Vielleicht habe ich ja als Opa auch
320 mal in dem Haus gewohnt.

321 **Aufstellungsleiter:** Wer löst das Irritierende aus? D? #00:27:30.7#

322 **C:** D, ja. #00:27:32.4#

323 **Aufstellungsleiter:** D löst das Irritierende aus. #00:27:33.4#

324 **C:** Also weil irgendwie D mit dem Verhalten, mit diesem auf B #00:27:34.5#
325 STARREN, das ist irgendwie (...), also ich weiß ja gar nicht (...)
326 und das ist ja auch irgendwie paradox, weil ich weiß ja gar
327 nicht was für Verhaltensregeln hier überhaupt HERRSCHEN.
328 Eigentlich bin ich ja nur zu Besuch. Aber irgendwas IRRITIERT
329 mich an D und irgendwas, was NEU und ANDERS ist. Und ich
330 möchte das eigentlich auch UNGERN BEWERTEN, weil, ich sag
331 mal, das Gefühl ist ja auch gar nicht so wichtig, weil, ich bin
332 noch nicht so sicher, ob das halt wirklich so mein Spiel ist. (A
333 stellt sich neben B) Das ist auch immer so dies zu Besuch. Ich
334 hatte zuerst das Gefühl ich komme ins Haus und dann kann er
335 auch wieder gehen und wenn A mich benutzen kann und
336 möchte ist das irgendwie seine Interpretation, aber ich fühle
337 mich da irgendwie außen vor.

338 **Aufstellungsleiter:** Wie stabil steht D, wie es da so ist? #00:28:27.4#

339	D: Stabil (...) stehe ich. Ich habe das Gefühl, so schnell kriegt	#00:28:32.1#
340	man mich hier nicht weg.	
341	Aufstellungsleiter: Wenn Sie fixieren, was oder wen fixiert	#00:28:41.8#
342	<i>D?</i>	
343	D: <i>B</i> und alles hinter <i>B</i> (zeigt auf den Umriss von <i>B</i>).	#00:28:45.9#
344	Aufstellungsleiter: Nimmt <i>D</i> <i>A</i> war?	#00:28:48.5#
345	D: Nein (schüttelt den Kopf).	#00:28:53.0#
346	Aufstellungsleiter: Gar nicht.	#00:28:56.7#
347	A: Und <i>B</i> findet es toll, ne (schaut auf <i>B</i>) (<i>B</i> nickt)?	#00:29:00.2#
348	Entschuldigung, dass ich mich jetzt einmische, aber ich	
349	konnte <i>D</i> bis jetzt gar nicht richtig wahrnehmen. Und als <i>C</i> so	
350	viel ERZÄHLTE UND ERZÄHLTE und dann über <i>D</i> und dann	
351	musste ich immer auf <i>D</i> gucken und: Wer ist das eigentlich?	
352	Und dann wurde ich neugierig und wollte wissen was du	
353	meinst und suchte dann denselben Platz und den Kontakt zu	
354	<i>B</i> (guckt <i>B</i> an).	
355	Aufstellungsleiter: Wie geht es <i>B</i> ?	#00:29:15.9#
356	B: Ich würde einfach nur gerne wieder gehen. <i>A</i> hat hier nichts	#00:29:16.9#
357	zu suchen, es geht nur um <i>D</i> und mich.	
358	A: Ich fühle mich missbraucht (unterbricht <i>B</i>).	#00:29:24.2#
359	B: <i>A</i> stand dahinten schon ganz gut (zeigt auf die linke Seite	#00:29:27.6#
360	von <i>F</i> – von vorne betrachtet) und kann sich gerne mit <i>C</i>	
361	beschäftigen, aber hier hat <i>A</i> NICHTS ZU SUCHE. Ich hatte	
362	erst ein BISSCHEN DIE ANGST, dass <i>D</i> dadurch von mir	
363	abgelenkt wird und sich dann mit <i>A</i> beschäftigt und dann ein	
364	bisschen DEN RANG ABLÄUFT. Aber jetzt hat sie ja zum Glück	
365	gesagt, dass sie auf mich (...) und meinen Raum fixiert ist	
366	(zeigt auf das eigene Umfeld) und nicht auf <i>A</i> . Und das gibt	
367	mir ein bisschen mehr Sicherheit, aber <i>A</i> STÖRT MICH	
368	trotzdem hier noch (schaut <i>A</i> an).	
369	Aufstellungsleiter: <i>A</i> fühlt sich missbraucht durch wen?	#00:29:55.6#
370	A: Na jetzt, durch diese Aussage. Also warum soll ich denn	
371	jetzt gehen? Also ich bin EXTRA HERGEKOMMEN und DACHTE	
372	<i>B</i> FREUT SICH. Und das war etwas, wo ich mich dem	
373	hingegen habe, sozusagen, was mir eigentlich noch nie	
374	gelingen ist und auf einmal sagt Sie: DU KANNST WIEDER	
375	GEHEN.	
376	B: Jetzt machst du mir ein schlechtes Gewissen (schaut <i>B</i>	#00:29:58.1#
377	an).	

378 **A:** Und das fand ich nicht gut. Was mir hier auffällt auf einmal, #00:30:15.3#
379 jetzt sind sie in diesem Bereich (zeigt auf die rechte Seite von
380 *F* – von vorne betrachtet), also für mich so offenbart, so
381 verletzlich und offen und ungeschützt. Als würde jemand
382 etwas Sensibles und Peinliches, vielleicht einen chirurgischen
383 Eingriff oder so, bei dem mich nicht jeder sehen soll. Der in
384 der Abgeschiedenheit eigentlich passieren sollte, um meine
385 Integrität zu schützen. Und jetzt passiert aber zwischen denen
386 irgendwas (zeigt auf *B*, *C* und *D*), GENAU IN DIESEM BEREICH
387 (zeigt auf die rechte Seite von *F* – von vorne betrachtet). DAS
388 MAG ICH NICHT, das finde ich fast schon EKELHAFT und das
389 WIEDERT MICH SCHON FAST AN. Als würden so Bauarbeiter
390 genau da arbeiten, wo ich gerade in einer sehr sensiblen und
391 verletzlichen Situation geheilt oder sonst irgendwas werde
392 (zeigt auf die rechte Seite von *F* – von vorne betrachtet). Das
393 finde ich UNPASSEND.

394 **Aufstellungsleiter:** Das ist spannend an der Konstellation, #00:30:17.0#
395 dass das jetzt hier stattfindet.

396 **C:** Und was auch interessant ist, jetzt wo *B* da so steht merke #00:31:09.7#
397 ich (zeigt auf *B*), dass ich quasi eigentlich VÖLLIG IRRELEVANT
398 bin. Also ich bin nicht, das war jetzt dies Gefühl, das kann ich
399 gar nicht besser beschreiben, ich bin UNGLÜCKLICH JETZT
400 AUF EINMAL. Die beschäftigen sich jetzt da drüben. Ich sehe
401 überhaupt keinen Sinn, keinen Zweck mehr und keine
402 Funktion. Also ich habe mich vorher schon irgendwie NICHT
403 GEBRAUCHT GEFÜHLT, oder irgendwie: Was soll ich hier?
404 Aber *A* hat sich so ein bisschen um mich gekümmert und dann
405 war alles wieder gut. Da ist aber auch alles so (...), so total (...),
406 so un (...)

407 **A:** Unverbindlich (unterbricht *C*). #00:31:15.1#

408 **C:** GENAU, UNVERBINDLICH, genau. Es ist alles so #00:31:53.3#
409 unverbindlich und jetzt ist es halt überflüssig, dass ich
410 überhaupt noch da bin.

411 **B:** Das finde ich nicht. Also ich finde, du hast keine Funktion, #00:31:56.8#
412 du wirkst auch nicht, also du wirkst nicht aktiv, aber ich finde,
413 du bist trotzdem da und auch WICHTIG, WIE EINE TRADITION,
414 DIE WEITERGEHT. Das irgendwie auch noch was transportiert
415 wird. Also wenn du weg wärst, wäre das auch nicht gut, da
416 fehlte auch was.

417 **C:** Aber so richtig wertgeschätzt fühlt *C* sich auch nicht. #00:32:02.7#

418 **B:** Ja, WEIL DU SO SELBSTVERSTÄNDLICH BIST. #00:32:23.9#

419 **A:** Ja, du verkaufst dich zu billig (...). Ist so. #00:32:30.2#

420 **B:** Und ich finde mittlerweile, also mein Fokus übrigens ist #00:32:33.1#
421 ÜBERHAUPT NICHT MEHR AUF *F* GERICHTET. Vorher habe ich

422 ja versucht *F* auszublenden, aber mittlerweile habe ich so viel #00:32:38.2#
423 mit *D* und *A* und *C* zu tun (zeigt auf *D*, *A* und *C*), dass *F* total
424 irrelevant für mich ist.

425 **A:** Ich habe *F* fast vergessen. #00:32:49.6#

426 **B:** Ja. #00:32:50.9#

427 **Aufstellungsleiter:** Ok, jetzt machen wir hier mal einen Cut #00:32:52.1#
428 (...). (unverständlich, Mikrofonrauschen) #00:32:58.1#.

429 **G:** (unverständlich, Mikrofonrauschen) #00:33:03.9#. #00:33:03.9#

430 **Aufstellungsleiter:** Jetzt lade ich *E* und *G* ein. Sie dürfen #00:33:08.8#
431 reingehen, find your place (...). Die anderen dürfen sich
432 bewegen (...).

433 **Die Elemente A, E und G bewegen sich im Raum und** #00:33:21.4#
434 **suchen einen Platz im Spannungsfeld.**

435 **Aufstellungsleiter:** What did you receive (zeigt auf *G*)? #00:34:58.9#

436 **G:** The first of my intention was over there (zeigt auf die linke #00:35:02.4#
437 Seite von *F* – von vorne betrachtet) (unverständlich,
438 abgewandt vom Mikrofon) #00:35:07.1# (deutet auf etwas
439 zwischen *C* und *G*).

440 **Aufstellungsleiter:** So you connected to *E*? Negative #00:35:23.2#
441 Connectivity?

442 **G:** Mhm (zustimmend). #00:35:28.0#

443 **Aufstellungsleiter:** Did you hear the evidence? Was it talk to #00:35:29.5#
444 you? Besides *E*?

445 **G:** (zeigt auf die linke Seite von *F* – von vorne betrachtet) #00:35:37.2#
446 (unverständlich, abgewandt vom Mikrofon) #00:35:37.2#.

447 **Aufstellungsleiter:** On the ground? #00:35:41.4#

448 **G:** Yes, over there. At the back of this seat (zeigt auf die linke #00:35:42.3#
449 Seite von *F* – von vorne betrachtet).

450 **Aufstellungsleiter:** Wie ist die Wahrnehmung von *E*? #00:35:46.2#

451 **E:** Zunächst wirklich, also der ganze Fokus war eigentlich da #00:35:52.2#
452 (zeigt auf *B* und *D*). Da möchte ich hin. Das möchte ich
453 anschauen. Aber ich wollte das ganz große Andere auch
454 anschauen. Ich wollte dich anschauen *C*. Dann habe ich Ihn
455 gesehen (zeigt auf *G*, schaut an *C* vorbei), *G*, und plötzlich war
456 der ganze Fokus auf einmal nur auf *G*. ICH MUSS ZU *G* (die
457 linke Hand von *E* zittert), aber nicht in einem negativen oder
458 bösen Fokus, sondern einfach weil es SO WICHTIG IST, dass

459 ER GESEHEN WIRD. Irgendjemand muss ihn sehen,
 460 irgendjemand muss *G* sehen. Und ganz zu Anfang war der
 461 komplette Fokus von mir auf *F* (zeigt auf *F*). Das war erst weg,
 462 das WAR JETZT DIE GANZE ZEIT WEG und als er dann da
 463 stehen blieb wusste ich ganz genau, das kann nur über *C* zu *G*
 464 (zeigt erst auf *C* und dann auf *G*) und ich respektiere, dass er
 465 sich VERSTECKT VOR MIR. Und plötzlich habe ich gemerkt,
 466 dass ich genau bei *F* stehe und ich zittere am ganzen Körper,
 467 also ALLES ZITZT (Körper von *E* zittert). Aber ICH KANN HIER
 468 NICHT WEG und ich muss GENAU HIER STEHEN VOR *F*. Ich
 469 muss über *C* auf *G* schauen. Und mich erleichtert es, dass du
 470 *A* auch ein bisschen dabei bist. Das gibt mir das Gefühl, das
 471 wirklich anschauen zu können (zeigt auf das Umfeld von *C* und
 472 *G*). MEINE SEHNSUCHT GEHT DAHIN (zeigt auf das Umfeld von
 473 *B* und *D*), aber es ist KEINE CHANCE gegenüber das (zeigt auf
 474 das Umfeld von *C* und *G*), weil *G* so wichtig ist, richtig wichtig.

475 **Aufstellungsleiter:** Was ist das mit der Hand? #00:37:22.5#

476 **E:** Zittert, eigentlich zittert der ganze Körper. DER GANZE #00:37:27.7#
 477 KÖRPER ZITZT, weil ich hier bei *F* stehe und ich müsste
 478 eigentlich um meiner Selbstwillen woanders hin, aber ICH
 479 KANN NICHT ANDERS. Ich kann am besten mit der rechten
 480 Hand so zittern (zittert sehr stark mit der rechten Hand), aber
 481 eigentlich zittert der ganze Körper so (zittert sehr stark am
 482 ganzen Körper). Und da kommt auch was über den Geist
 483 gesagt wurde. GEIST DER VERGANGENHEIT (zittert sehr stark
 484 am ganzen Körper). Ich weiß nicht, ob das Angst, es zittert
 485 einfach am ganzen Körper.

486 **Aufstellungsleiter:** Ist das wie Schüttelfrost, oder? #00:37:57.8#

487 **E:** Das ist besonders die rechte Hand (zittert sehr stark mit der #00:38:03.0#
 488 rechten Hand). Es könnte, also als Bild könnte das jemand
 489 sein, der Parkinson hat, so mit dem Zittern (geht mit der
 490 zitternden Hand den eigenen Körper ab). Aber das hat mit *F*
 491 zutun, das Zittern hat einzig und allein mit *F* zutun.

492 **Aufstellungsleiter:** Wie ist das bei den anderen vier? Wer #00:38:19.5#
 493 reagiert den stark auf *E* und auf *G*?

494 **A, B und C zeigen auf.** #00:38:27.5#

495 **Aufstellungsleiter:** Ok, was ist mit *A*? Die Erinnerung für *A*? #00:38:31.7#

496 **A:** Für *A* war die Erinnerung, als *E* hineinkam, dass *A* SEHR #00:38:34.9#
 497 ERSCHRECKT WURDE. Also ich habe mich wirklich sehr
 498 erschreckt. Ich hatte ANGST VOR *E*. Und mich hat das nervös
 499 gemacht, dass *E* durch die Gegend geht und das *E* *F* anguckt
 500 (zeigt auf *E* und *F*). Das war das Schlimmste für mich. Bei *F* ist,
 501 DIE SPANNUNG WAR HÖHER. Also die Anspannung, wenn
 502 man in der Nähe von *F* steht, ist auf einmal viel größer
 503 geworden. Ich hatte die FLUCHT ERGRIFFEN, tatsächlich, weil

504 ich mich da hilflos gefühlt habe und machtlos (zeigt auf das
 505 Umfeld von B), und habe wie ein Vogel mich weg vom Nest,
 506 was bei F wäre, wegbewegt, damit bloß die Aufmerksamkeit
 507 nicht auf F fällt (zeigt auf F). Schlussendlich ist E, sie geht ja an
 508 F nicht ran, das ist das einzige, was mich beruhigt. Dann habe
 509 ich mich dahingestellt (zeigt auf die linke Seite von F – von
 510 vorne betrachtet), weil ich irgendwie bei E und G, also
 511 IRGENDETWAS WOLLTE ICH VON G. Aber ich konnte mit G
 512 nichts anfangen ohne E, DAS WAR DAS SCHLIMME. Und dann
 513 habe ich mich dahingestellt (zeigt auf die linke Seite von C –
 514 aus der Sicht von C) und C hat wie so eine Mauer fungiert. Und
 515 ich wollte einfach nur so eine Verbindung zwischen E und G
 516 herstellen (zeigt auf E und G). Und da hat es nicht gepasst
 517 (zeigt auf die linke Seite von C – aus der Sicht von C), hier passt
 518 es besser (zeigt auf den derzeitigen Platz). Weil ich auch D mit
 519 dem Rücken zu mir habe (zeigt auf D). Mit D kann ich auch
 520 eigentlich nichts anfangen. B KANN MICH SEHEN (zeigt auf B)
 521 und das ist sehr wichtig, dass du mich siehst. DAS IST RICHTIG
 522 WICHTIG, DASS DU MICH SIEHST. Da konntest du mich nicht
 523 sehen (zeigt auf die linke Seite von C – aus der Sicht von C),
 524 hier siehst du mich (zeigt auf den derzeitigen Platz). Und ICH
 525 BIN HIER WIE EIN SPIEGEL der hier (zeigt auf E und G), als
 526 würde es hier irgendwelche Strahlen geben und die können
 527 dann über den Spiegel entsprechend gelenkt werden zu G
 528 (zeigt auf G), also wie ein Richtungsspiegel, wie ein
 529 Parabolspiegel, was auch immer. G TUT MIR SEHR LEID und G
 530 erinnert mich irgendwie an F. Als wäre das so ein Puzzle, der
 531 herausgesprengt wurde und man kann ihn da reinstecken
 532 (zeigt auf G und dann auf F), aber das. E ist richtig (...), wie so
 533 ein (...), wie nennt man das (...), wenn man in einer
 534 chemischen Mischung durch Zutun eine Reaktion passiert
 535 und zwar EINE SEHR EXTREME REAKTION. Also EIN
 536 KATALYSATOR oder irgendetwas in der Art. Aber das C da ist,
 537 ist AUCH WICHTIG. Ohne C wäre das irgendwie GAR NICHT
 538 MÖGLICH. Das kann irgendwie nicht direkt ablaufen (zeigt auf
 539 E und G). C muss es abdecken (zeigt auf C) und E muss
 540 irgendwie und die Kommunikation zwischen G und E läuft
 541 irgendwie drum herum (zeigt auf das Umfeld von C, E und G).

542 **Aufstellungsleiter:** Wie ist die Wahrnehmung von B? #00:41:06.9#
 543 (unverständlich, Mikrofonrauschen) #00:41:08.9#.

544 **B:** Ich habe gar nicht zwischen E und G differenziert. Für mich #00:41:11.2#
 545 waren einfach Elemente da, die das System gestört haben.
 546 EINFACH STÖRFAKTOREN, die am besten wieder gehen
 547 sollten. MIR TUT AUF EINMAL C LEID IN SEINER POSITION. Ich
 548 habe ANGST UM IHN GEHABT, oder habe es immer noch
 549 irgendwie, weil diese Spannung zwischen E und G da ist und
 550 ich Angst habe, dass C dadurch Schaden nimmt. Also plötzlich
 551 ist er GAR NICHT MEHR SO SELBSTVERSTÄNDLICH für mich,
 552 sondern etwas, dass man auch HÜTEN MUSS. Und ich war auf
 553 einmal auch enttäuscht, dass A von meiner Seite
 554 weggegangen ist. Eigentlich fand ich A ja auch eher störend

565 und wollte ihn gar nicht bei mir haben, aber als *E* und *G*
566 plötzlich reinkamen, da hatte ich das Gefühl, als sei *A* doch ein
567 guter Partner an meiner Seite. Einfach wieder DAS
568 VERTRAUEN, auf das man sicher VERLASSEN KANN. Auch
569 wenn man nicht immer einer Meinung ist, aber irgendwie
570 arbeitet man doch ganz gut zusammen. Also am Ende findet
571 man einen Kompromiss. Und mittlerweile, also *D* ist immer
572 noch vor mir und mein Fokus ist darauf gerichtet (zeigt auf *D*),
573 aber ICH BIN TOTAL ABGELENKT. Ich gucke alles an und
574 beobachte was da passiert, weil ich einfach ANGST UM DAS
575 SYSTEM HABE, weil wir jetzt NICHT MEHR SO GUT
576 ZUSAMMENARBEITEN. *A* ist auch woanders drauf
577 ausgerichtet (zeigt auf *A*). VORHER HAT ES EIGENTLICH
578 GEKLAPPT. Und *D*, ich habe Angst, dass *D* und ich unsere
579 Verbindung irgendwie verlieren. Ich bin aber die ganze Zeit
580 nicht bereit meinen Platz zu verlassen. Ich hätte überhaupt
581 keinen Bewegungswillen und möchte hier stehenbleiben.

582 **Aufstellungsleiter:** Weiß *B* überhaupt, warum es #00:42:48.7#
583 stehenbleiben möchte?

584 **B:** Wegen *D*. Also *D* ist (...) das, was ich unbedingt behalten #00:42:52.1#
585 will und das KANN ICH NUR HIER.

586 **A:** Aber du hast es nicht mal. #00:43:02.3#

587 **B:** DOCH. #00:43:05.5#

588 **Aufstellungsleiter:** If you receive some more information, #00:43:07.2#
589 just tell us, ok (*G* zugewandt)?

590 **G:** Ok, all right. #00:43:13.4#

591 **Aufstellungsleiter:** Was ist für *C* der Unterschied? #00:43:13.9#

592 **C:** Ich bin NOCH ÄLTER GEWORDEN. Also ich merke, dass ich #00:43:16.2#
593 gestört bin, genau wie sie (zeigt auf *B*). Also ich sehe auch *E*
594 und *F* als Störfaktoren (zeigt auf *E* und *G*). Und DAS NERVT
595 quasi, weil es den Status Quo so sehr ins Negative gezogen
596 hat. Davor war das alles irgendwie in Ordnung. *D* hat einen
597 zwar irritiert, aber da konnte man mit leben. Man fühlte sich
598 ja sowieso, es war ja sowieso alles so ein bisschen
599 unverbindlich. Und jetzt ist irgendwie alles NOCHMAL
600 GESTEIGERT. Jetzt bin ich so ein bisschen (...), GESTORBEN IST
601 ZU VIEL, aber (...), es ist so schwierig auszudrücken, irgendwie
602 bin ich, irgendwas, ich fühle mich wie TRADITION. Und jetzt
603 kommen mit *E* und *F* (zeigt auf *E* und *G*) nochmal neue Spieler
604 und es vergeht noch mehr Zeit und irgendwie, ich bin total
605 passiv, eigentlich bin ich auch weg. Irgendwie, *E* und *F* (*dreht*
606 *sich kurz zu G um*), das ist gar nicht meine Spielweise. Das ist
607 alles gar nicht mehr mein Spiel hier, das hat irgendwie gar
608 nichts mehr mit mir zu tun. Das ist auch gar nicht meine
609 Aufgabe, aber DIE STÖREN IRGENDWIE. Aber ich kann als *C*

610 auch nur hier stehenbleiben, weil ich irgendwie alt und
611 unbeweglich und, also ICH STAND HIER SCHON IMMER und
612 die Welt um mich herum ändert sich zwar und das stört mich,
613 aber das muss ich so hinnehmen. Und, weil ich bin wie so ein
614 alter Baum oder so. Mich stört so ein bisschen, dass jetzt *E*
615 und *F* (*dreht sich kurz zu G um, korrigiert die bisherige*
616 *Verwechslung mit F*) dann quasi ihre Differenzen irgendwie
617 um den Baum herum aufbauen.

618 **Aufstellungsleiter:** Kann *C* noch spüren, wie das Spiel früher #00:44:57.6#
619 war?

620 **C:** ÜBERSICHTLICHER UND EINFACHER UND KLARER und #00:45:01.6#
621 irgendwie hatte ich (...), war ich wichtiger, geschätzter,
622 geachteter. Und jetzt bin ich total (...), also ich passe gar nicht
623 mehr in diese neue Welt. Ich finde es schön, es hat mich total
624 gefreut, dass *B* gesagt hat, *C* ist jetzt wichtig und wir dürfen
625 ihn nicht verlieren. Aber ich fühle mich schon relativ verloren.
626 Und ich weiß auch gar nicht, ob *C* jetzt bereit ist, das ich, so
627 das Gefühl, oder jetzt wäre ich ein bisschen traurig, wenn ich
628 aus dem System gehe. Davor war es halt, DA KANN ICH JA
629 GEHEN, DAS MACHT IRGENDWIE NICHTS. Jetzt habe ich das
630 Gefühl, wenn ich jetzt rausgehe, das macht irgendwie was mit
631 *B* und *A*, nicht mit mir, aber (...), das ist ganz seltsam
632 irgendwie.

633 **A:** Es hat mit *E* zu tun. #00:45:49.1#

634 **Aufstellungsleiter:** *E* (*E* zugewandt)? #00:45:49.8#

635 **E:** ES IST GANZ VIEL. Das eine war, als sie gesprochen hat #00:45:50.7#
636 (zeigt auf *B*) wurde sofort, in dem Moment, wo sie gesagt hat:
637 Ich habe Mitleid mit *C*, wurde sofort mein Zittern ruhig und
638 ich wusste, ok, JETZT KANN ICH DURCHATMEN. Dann hat sie
639 weitergeredet, über alles andere und dann fing es wieder an.
640 Dann fing es wieder an und dann habe ich abgeschaltet und
641 dann hat *C* gesprochen (zeigt auf *C*). Er hat irgendwas gesagt
642 von Unverbindlichkeit. Da wurde ich sofort ruhiger. Es geht
643 um VERBINDLICHKEIT. Es geht um Verbindlichkeit, es geht
644 um, er hat gesprochen (zeigt auf *C*), Wertschätzung. Es geht
645 um Wertschätzung und für mich, ich bin, ich fühle mich ALLES
646 ANDERE ALS BÖSE. Ich fühle mich UNGLAUBLICH WICHTIG (...)
647 im Sehen dessen wer du bist (zeigt auf *G*), im Wertschätzen
648 dessen wer du bist (zeigt auf *G*) und für mich ist dieser Zacken
649 (zeigt auf *A*, *B* und *C*), den du gerade beschrieben hast (spricht
650 *A* an), der ist genau (...), der geht von da (zeigt auf *B*), über
651 dich (zeigt auf *A*), du hast hingeschaut (zeigt auf *A*), du bist
652 wichtig (zeigt auf *C*) und da hinten (zeigt auf *G*), das ist das,
653 WORUM ES IN DER TIEFE GANZ HINTEN WIRKLICH GEHT. Und
654 das ist was, was vielleicht schwer anzuschauen ist, weil es war
655 früher nicht alles leicht und easy, so wie sich das
656 anzuschauen.

657 **Aufstellungsleiter:** Inwieweit weiß *E*, was hier früher gespielt wurde? Kennt *E* die Vergangenheit, die hier heute
658 angesprochen wird?
659 #00:47:04.5#

660 **E:** (*E* hält den Finger vor den Mund) Da darf ich nicht drüber
661 sprechen. #00:47:12.9#

662 **Aufstellungsleiter:** *E* darf nicht darüber sprechen? Wegen
663 *G*? #00:47:16.0#

664 **E:** Ne, der darf darüber sprechen (zeigt auf *G*), ich nicht. Also #00:47:20.2#
665 ICH DARF DEFINITIV NICHT DARÜBER SPRECHEN. Also, das ist
666 schon ziemlich heftig (zeigt auf das Umfeld von *B* und *D*). Aber
667 ich kann nicht, er möchte nicht (zeigt auf *G*), aber ich bin
668 Diejenige die sagt: MACH.

669 **Aufstellungsleiter:** She told us, that you have information #00:47:36.7#
670 about the concentration of the system (*G* zugewandt).

671 **G:** Yes, when I started with everything, I SAW A BALL. And IT #00:47:42.0#
672 IS DARK HERE, dark. The sun is shining everywhere, but the
673 (unverständlich) #00:48:04.4#, he wanted to connect with me
674 (zeigt auf *A*). The Energy is NOT FLOWING (unverständlich)
675 #00:48:14.5#. I am seeing it is very dark here, but the sun is
676 shining. I saw dark.

677 **Aufstellungsleiter:** Are you a kind of source, an energy-source #00:48:26.8#
678 for that system or are you using the energy of that system?

679 ***E* geht auf die linke Seite von *F* – von vorne betrachtet.** #00:48:34.1#

680 **G:** I am not a source. #00:48:36.2#

681 **Aufstellungsleiter:** So, you use the energy of the system? #00:48:40.6#

682 **G:** (Unverständlich) #00:48:47.1#, but just I do not see flowing #00:48:47.1#
683 here the energy. It is coming up. No Flowing at this moment.

684 **Aufstellungsleiter:** Jetzt wollen wir noch was von *D* wissen. #00:49:02.0#
685 Was macht das mit *D*? Ist *D* interessiert?

686 **D:** Also mich irritieren die anderen Elemente auch. Deswegen, #00:49:07.1#
687 ich bleibe weiterhin auch froh, dass *E* weg ist (zeigt in die
688 Richtung von *E*), weil das ansteckend ist mit diesem Zittern. Und
689 es irritiert mich auch, dass *B* und ich, wir haben ja eine große
690 Verbindung (zeigt auf *B* und *D*) und DAS HIER IST UNSERES
691 (zeigt auf den Raum zwischen *B* und *D*), mich irritiert das auch,
692 dass alle anderen Elemente ABLENKEND SIND, aber es stellt
693 sich nichts zwischen uns.

694 ***G* bewegt sich im Raum und *A* und *E* folgen *G*.** #00:49:35.5#

695 **Aufstellungsleiter:** What is happening? Where do you go? #00:49:40.3#

696	G: THEY TRY TO FOLLOW.	#00:49:40.5#
697	A: Ja, das ist echt krass.	#00:49:42.0#
698	E: He have to hear the impression. I want to tell you, PLEASE	#00:49:45.6#
699	TALK. But I cannot say it, I am quiet, I am numb.	
700	A: He had connect to C, it is great.	#00:50:19.3#
701	G: (Unverständlich) #00:50:23.3#	#00:50:23.3#
702	A: This is the thing I want to have. THIS IS THE THING I WANT	#00:50:28.6#
703	REALLY TO HAVE.	
704	G: You want, I know.	#00:50:34.5#
705	A: Here, take a seat (A bietet G das Systemelement F zum	#00:50:35.4#
706	Sitzen an).	
707	G: Yes, I take a seat.	#00:50:38.1#
708	A: Yes, ok.	#00:50:40.4#
709	G: I sit on the top (setzt sich vor F).	#00:50:41.8#
710	A: The seat, he has to get in (zeigt auf F). It is the lost puzzle,	#00:50:44.0#
711	but actually, he needs to be, to make (unverständlich)	
712	#00:50:52#. IT SHOULD BE THE PLACE.	
713	G legt sich unter F.	#00:51:00.2#
714	G: Yes, I feel this. This is great.	#00:51:01.2#
715	E: My place is, I stand on the top.	#00:51:04.6#
716	E stellt sich auf F. A geht zu B und B wendet sich von A, E, F	#00:51:14.1#
717	und G ab. A versucht B zu A, E, F und G zu drehen.	
718	A: GUCK ES DIR AN, GUCK ES DIR AN, guck es dir an, SIEHST	#00:51:16.6#
719	DU ES JETZT (zeigt auf A, E, F und G)?	
720	E Kniet sich auf F.	#00:51:23.3#
721	Aufstellungsleiter: That's not bad. Einen Augenblick, in	#00:51:25.4#
722	German. Was macht das mit B?	
723	B: Also, als die Bewegung anfang dachte ich, ok, super, A	#00:51:49.3#
724	nimmt E und G mit, die machen jetzt irgendwo was Anderes,	
725	so, die Sippe zieht weiter. Da dachte ich WUNDERBAR. Dann	
726	hatte ich ein schlechtes Gewissen erst wegen C, weil C da	
727	immer noch drin stand irgendwie und dann dachte ich für	
728	einen kurzen Moment, ok, vielleicht ist das einfach der Preis	
729	den ich zahlen muss, C zu opfern, damit E und G wieder	

730 verschwinden mit A zusammen und ICH HABE D FÜR MICH
731 ALLEIN. Und dann fing es plötzlich an mit F. F hatte ich GAR
732 NICHT MEHR IN DER WAHRNEHMUNG (zeigt auf F). Als F
733 plötzlich wieder Thema wurde, war ich TOTAL ÜBERRASCHT.
734 EINFACH KURIOS. Also nicht nur, also nicht nur jetzt quasi
735 diese Aktion an sich (zeigt auf E, F und G), das haben wir nicht
736 oft hier in einer Aufstellung, sondern das anzugucken, das ist
737 kurios. Also das, die Wahrnehmung ist also irgendwie, ja,
738 deswegen habe ich mich umgedreht. Das ist einfach, das ist
739 fast so ein Gefühl, JETZT IST ES VERLOREN, also JETZT IST ES
740 VORBEI, jetzt kann ich nichts mehr machen, jetzt muss ich
741 gehen, da ist nichts mehr zu tun für mich, nichts mehr zu
742 holen, nichts zu retten. Deswegen habe ich mich jetzt
743 umgedreht (steht mit dem Rücken zu A, E, F und G), habe mir
744 D geschnappt, das wir jetzt gehen können, dass wir uns etwas
745 Anderes suchen. Und auch A und C, das tut mir echt Leid C,
746 ich weiß, aber, ja das ist nun mal so, das ist total verschieden
747 (winkt A, C, E, F und G zu).

748 **A:** Nein, das stimmt nicht. C WAR TOTAL WICHTIG. #00:53:24.8#

749 **B:** Ja, C WAR WICHTIG, aber das, das bring ja nichts. #00:53:26.1#

750 **A:** (unverständlich, Mikrofonrauschen) #00:53:29.9#. #00:53:29.9#

751 **Aufstellungsleiter:** Wie geht es D? #00:53:33.8#

752 **D:** Also ich merke, dass wir eine totale #00:53:35.7#
753 Abhängigkeitsbeziehung haben und wie gesagt (wendet sich
754 B zu), ich kann nur auf B starren und mir ist das alles zu bunt
755 (zeigt auf A, E, F und G), mir ist das zu chaotisch, ich kann
756 damit nicht arbeiten.

757 **A:** Wie progressiv das ist. #00:53:53.3#

758 **D:** Und hier ist ein Band (zeigt auf B und sich selbst) und DAS #00:53:54.6#
759 ANDERE MÖCHTE ICH GAR NICHT (zeigt auf A, E, F und G)

760 **A:** Die heutige Welt verunsichert mich (lacht über D). #00:53:58.9#

761 **Aufstellungsleiter:** Ich würde jetzt gerne, weil wir noch einen #00:54:05.3#
762 Stellvertreter haben, noch einem anderen Gedanken
763 nachgehen, um zu sehen, ob das noch eine Information gibt.
764 Dazu hätte ich gerne, dass sich E und G noch einmal
765 hinsetzen. Ok?

766 **G:** I saw something through the top (unverständlich, #00:54:36.6#
767 Mikrofonrauschen) #00:54:39.9#.

768 **Aufstellungsleiter:** Das ist nochmal ein anderes Thema. It is #00:55:15.3#
769 different topic. Please remain in the rotation. This is a kind of
770 an observer.

771 **E und G verlassen das Spannungsfeld und nehmen eine** #00:55:27.0#
772 **Beobachterrolle ein. Der Aufstellungsleiter polt das**
773 **Systemelement H (Tabu der Allos Hof-Manufaktur), durch**
774 **die Übergabe des Namensschildes.**

775 **B:** Darf ich noch was sagen? #00:55:31.7#

776 **Aufstellungsleiter:** Klar. #00:55:49.8#

777 **B:** Mir kam jetzt ein Bild. Das war als hätten E und G F #00:55:50.5#
778 vereinnahmt. Wie ein Boot, das irgendwie von Piraten
779 geentert wurde und (...) ja wirklich und gegen meinen
780 Widerwillen irgendwie eingenommen wurde und jetzt
781 beherrscht wurde. So kam es mir vor. Da kam ich überhaupt
782 nicht mehr dagegen an, DAS WAR VERLOREN und ich musste
783 weg. So war es.

784 **E:** Es ist irgendwie, hier schwirrt immer noch dieser Geist der #00:56:13.0#
785 Vergangenheit rum (zeigt auf das gesamte Spannungsfeld). C
786 ist der Geist der Vergangenheit, der schwirrt, der sich da
787 durchzieht, aus irgendeinem Grund. Und das ist das was es
788 sein kann, ein Grund.

789 **Aufstellungsleiter:** Wo ist D? #00:56:30.7#

790 **D:** Ich bin gerade ein bisschen abgelenkt. Ich weiß auch #00:56:32.6#
791 nicht. Mein Fokus ist jetzt nicht mehr so bei
792 B (zeigt auf B), ich warte darauf, dass H reinkommt.

793 **Aufstellungsleiter:** Ok, dass ist H (legt seine Hand auf die #00:56:41.7#
794 Schulter von H). H sucht sich hier mal einen Platz und alle
795 dürfen auf H reagieren. Und E und G bleiben weiterhin
796 Beobachter dabei.

797 **H sucht sich einen Platz im Spannungsfeld. H bleibt zwischen** #00:57:00.0#
798 **A und B stehen.**

799 **Aufstellungsleiter:** H darf gerne reden dabei. Wie geht es H? #00:57:14.3#
800 Geht es H gut?

801 **H:** Also, als erstes, als ich nur Zuschauer war, dachte ich: WAS #00:57:44.0#
802 IST DAS FÜR EIN CHAOS HIER, was ist denn das für ein System.
803 Aber irgendwie spüre ich hier KOMPLETTE HARMONIE aus
804 irgendeinem Grund. Ich habe auch GAR KEINE ABNEIGUNG
805 gegenüber irgendeinem Element. Ich bin jedem
806 wohlgesonnen. Ich habe aber das Bedürfnis C zu helfen (stellt
807 sich neben C). Also ich spüre eine RICHTIGE VERBINDUNG
808 auch zu dem Bereich B und D (zeigt auf B und D). Eigentlich zu
809 jedem, aber zu denen (zeigt auf B und D) am stärksten und ich
810 habe das Bedürfnis C zu helfen und wieder Anschluss zu
811 finden. Deswegen würde ich mich wahrscheinlich auch jetzt
812 hier so positionieren.

813	Aufstellungsleiter: Gehört <i>H</i> zu diesem System?	#00:58:25.3#
814	H: Ja, aber ich habe irgendwie das Gefühl, eher wie so ein	#00:58:27.0#
815	Geist oder so wie eine Idee, so wie ein Ideal, irgendwie so	
816	etwas. Etwas, dass GRÖßER IST ALS DAS SYSTEM. Vielleicht	
817	so ein Leitstern, oder irgendwie so etwas.	
818	A: (Lacht über <i>H</i>).	#00:58:43.5#
819	Aufstellungsleiter: Wirkt <i>H</i> eher konstruktiv oder eher	#00:58:45.2#
820	dekonstruktiv?	
821	H: Ja, doch, ich bin konstruktiv. Aber ich glaube, man kann es	#00:58:48.0#
822	so oder so sehen. Weil, ES KOMMT DARAUF AN, WIE MAN	
823	MIT MIR UMGEHT. Also man könnte, eigentlich konstruktiv,	
824	die Idee ist konstruktiv. Aber man kann mit Energie, wie mit	
825	Atomenergie, auch Atomwaffen herstellen, also so wie man	
826	es sieht.	
827	A: (Lacht während der Aussage von <i>H</i>)	#00:59:08.7#
828	Aufstellungsleiter: Wie geht es <i>D</i> mit <i>H</i> ?	#00:59:10.0#
829	D: Also ich hatte das Gefühl, jetzt ist hier DIE LÖSUNG, echt	#00:59:12.9#
830	super. Ich kann mich jetzt auf alles andere auch WIEDER	
831	EINLASSEN und muss nicht nur auf <i>B</i> starren (zeigt auf <i>B</i>). Ich	
832	gebe zu, dass wir eins sind, aber jetzt ist mein Weg auch	
833	wieder offen.	
834	Aufstellungsleiter: Als ob <i>D</i> darauf gewartet hat?	#00:59:31.5#
835	D: JA. also ich fand's so. JETZT BIN ICH WACH. Vorher war ich	#00:59:34.4#
836	ein bisschen so wie versteinert und jetzt bin ich wieder so ein	
837	bisschen FLEXIBLER und kann mich auch wieder so auf Sachen	
838	einlassen.	
839	A: Oha, alter (lachen und zeigt auf <i>B</i>).	#00:59:47.1#
840	Aufstellungsleiter: Hat <i>B</i> eine Vorstellung von <i>H</i> ?	#00:59:48.7#
841	B: <i>D</i> ?	#00:59:52.8#
842	Aufstellungsleiter: Ne, <i>B</i> .	#00:59:53.2#
843	B: Ach, <i>B</i> .	#00:59:57.5#
844	Aufstellungsleiter: Wenn <i>B</i> , <i>H</i> so anguckt: Was würde <i>B</i>	#00:59:58.5#
845	dann sagen?	#01:00:05.1#
846	B: Traurig.	
847	A: (Tanzt auf der Stelle)	#01:00:06.4#

848	Aufstellungsleitung: Was war das hier gerade mit <i>B</i> ?	#01:00:07.8#
849	B: Das weiß ich auch nicht. Eigentlich dachte ich, ich gucke <i>A</i>	#01:00:11.1#
850	ganz nett an, aber (schaut zu <i>A</i> und lacht).	
851	A: NE, DU HAST GANZ BÖSE GEGUCKT, so richtig. Also, es ist	#01:00:14.8#
852	eine gesunde Konkurrenz entstanden.	
853	B: Nein, ich habe über <i>A</i> nachgedacht, weil er ja hier immer	#01:00:20.6#
854	noch so Faxen macht und so ein bisschen.	
855	A: Jetzt bewunderst du mich. Ich fasse es nicht.	#01:00:26.1#
856	B: Ich dachte erst, es stört das ganze hier und <i>H</i> bringt so	#01:00:29.0#
857	etwas Schönes hier wieder rein. Es ist wirklich harmonisch.	
858	Plötzlich finde ich <i>F</i> auch gut und kann mir vorstellen, dass wir	
859	was Tolles schaffen können. Als seih <i>H</i> so wirklich das	
860	Zukünftige (...), die zukünftige Idee, die wir jetzt entwickeln	
861	zusammen. Und da dachte ich erst, <i>A</i> stört so ein bisschen,	
862	weil er hier so seine Faxen macht und ein bisschen Unruhe	
863	reinbringt. Aber dann dachte ich und da dachte ich, ich gucke	
864	dich nett an, dass du vielleicht auch so das kreative Potenzial	
865	bist und da braucht man ja manchmal so ein bisschen	
866	Differenzen. Also da dachte ich, vielleicht ist das ja doch ganz	
867	nett mit dir zusammen zu arbeiten. Anscheinend war meine	
868	Ausstrahlung nur eine andere (lacht).	
869	A: Ja, Dankeschön, ich habe echt etwas Negatives empfangen.	#01:01:21.6#
870	Ich muss das Bild einmal loswerden. JETZT WEISS ICH WER ER	
871	IST (zeigt auf <i>C</i>). Er ist einer der heiligen drei Könige und dann	
872	kam der Zweite dazu (zeigt auf <i>H</i>). Das ist nicht so ein halber	
873	Kompromiss (zeigt auf <i>C</i> und <i>H</i>). Damit die Behinderten das	
874	auch verstehen (zeigt auf <i>B</i> und <i>D</i>), was hier abläuft. Und	
875	seitdem weiß ich aber, dass <i>D</i> . Und dann habe ich <i>D</i> angeguckt	
876	und <i>D</i> wollte auch etwas Tolles ausstrahlen und hat etwas	
877	Attraktives und Schönes an sich. Und jetzt sind Baltasar und	
878	Melchor da (zeigt auf <i>C</i> und <i>H</i>), Kasper fehlt noch.	
879	Aufstellungsleitung: Das ist ein interessantes Bild hier. Eins,	#01:01:55.5#
880	zwei, drei und wie sie auch zueinanderstehen. Wie ist denn	
881	die Meinung von <i>C</i> zu <i>H</i> ?	
882	C: SEHR POSITIV (schaut <i>H</i> an). Ich habe auch das Gefühl, also	#01:02:03.1#
883	<i>H</i> hat ja eben auch noch mal gesagt er sei ein Geist. Heilige	
884	drei Könige weiß ich jetzt nicht so (lacht), aber ich habe das	
885	Gefühl, dass wir auf jeden Fall EWIG SIND (zeigt auf <i>H</i> und sich	
886	selber). Also <i>C</i> hat eine ganz komische Selbstwahrnehmung.	
887	Irgendwie war ich etwas Geisterhaftes oder diese Tradition	
888	für irgendetwas Immaterielles. Und ich WAR MAL EXTREM	
889	WICHTIG oder SINNVOLL und das hatte mit <i>F</i> , <i>A</i> und <i>B</i> zu tun.	
890	Also irgendwie war ich auch wie so ein Leitstern oder so und	
891	daraus hat sich dann etwas entwickelt und das war dann auch	
892	ok. Und <i>A</i> , <i>F</i> und <i>B</i> und das war in Ordnung. Und dann gab es	

893 *D*, das WAR IRRITIEREND, aber trotzdem war die Welt
894 irgendwie in Ordnung. Als *G* und *E* dann kamen, dann war ich
895 irgendwie gestorben, da WAR ICH WEG. Man hatte mal seine
896 Funktion, jetzt kommt jemand anderes, das Leben geht
897 weiter, da war man nicht mehr da und nicht wichtig. Und
898 dann hat es mich immer nur so ein bisschen (...) irritiert und
899 gestört, dass irgendwelche mal gestört haben, aber ich hatte
900 eigentlich abgeschlossen mit dem Lebensweg. Also mit *C* war
901 es vorbei, da ist nichts mehr hinzuzufügen. Es hat mich immer
902 mal GEFREUT, als *B* dann so sagte: Man muss sich um *C*
903 kümmern, man muss nur mal genauer hinschauen. Obwohl
904 ich eigentlich weg war. Also mein Selbstverständnis war auch
905 weg. Es hat mich dann nur noch, weil man ja irgendwie noch
906 so dastand, dann manchmal ein bisschen gestört, wenn da
907 irgendwie *E* und *G* Spannung hatten. Hier dazwischen stehen
908 war auch nicht schön. Und jetzt ist halt die NEUE SITUATION
909 (*A* meldet sich per Handzeichen), ich bin IMMER NOCH
910 ÜBERFLÜSSIG, ich bin IMMER NOCH ALT, IMMER NOCH
911 VERGESSEN, aber nicht ganz so doll wie mit *E* oder *G*. Und *H*
912 ist so ein bisschen eine ALTERNATIVE. Ich habe das Gefühl, wir
913 hatten eine KRISE und da hat *C* eine GANZ TOLLE ROLLE
914 gehabt und da wurde wieder ALLES GERETTET. Und jetzt ist
915 so alles wieder im Lot. Aber wenn jetzt die nächste Krise
916 kommt, dann würde *H* genau das tun (zeigt auf *H*), was *C* mal
917 gemacht hat und war (zeigt auf sich selbst) (...). Aber mit *C* ist
918 es quasi vorbei, das war es. Und ich bin auch gar nicht traurig
919 darüber.

920 **E:** (Meldet sich per Handzeichen). Seit dem *H* drin ist, für mich #01:04:18.1#
921 ist ganz viel Harmonie drin. Ich fühle mich wie ein Sprachrohr.
922 Ich kann jetzt auch sprechen. Und für mich ist es, als der
923 Ausdruck kam, die heiligen drei Könige (zeigt auf *C* und *H*),
924 und ER GEHÖRT DAZU (zeigt auf *G*), für mich. You belong to
925 it.

926 **Aufstellungsleiter:** Do you have some information about the #01:04:42.0#
927 system

928 **G:** No, I am out. #01:04:44.9#

929 **Aufstellungsleiter:** A wollte was sagen? #01:04:49.2#

930 **A:** Er wollte sagen (zeigt auf *G*), dass *C* SEHR WERTVOLL ist #01:04:52.7#
931 und überhaupt NICHT UNWICHTIG und das er eine ENORME
932 WERTSCHÄTZUNG für *C* trägt. Das ist eins der Probleme wie *C*
933 gesehen wird (...). *B* interessiert sich jetzt für *F* und das hat sie
934 nicht verdient. DAS HAT SIE NICHT VERDIENT. Der ganze
935 Aufwand, der hier betrieben wurde. Da haben andere
936 mitgewirkt und da hat sich was verändert. Ohne *E* und *G* hätte
937 sich das NICHT VERÄNDERT. Und das *E* und *G* überhaupt
938 etwas in Gang gebracht haben ging nur mit *C* (zeigt auf *C*).
939 Ohne *C* WÄRE DAS NICHT PASSIERT. Etwas hat sich dann mit
940 *F* ereignet, dass *B* sozusagen anzieht. Also dass dann doch

941 wieder den Blick lenkt und ich finde nicht, dass *B* das verdient
 942 hat (schaut *B* an). Also NICHT SO, gerne anders, aber nicht so.
 943 Deswegen stehe ich hier auch. Also ich finde diese Position,
 944 hier ist der Eingang zu *F* (zeigt mit Hand und Fuß auf die rechte
 945 Seite von *F* – von vorne betrachtet) und da bleibe ich auch
 946 stehen (stützt sich an *F* ab).

Phase II

#01:06:04.9#

947 **Aufstellungsleiter:** Gut, wir machen jetzt Folgendes. Sie sind #01:06:05.8#
 948 bitte raus. Wir versetzen das ganze System und zwar in seiner
 949 Energie. Ich versetze das gesamte System in das Jahr 2000.
 950 Alle dürfen sich frei bewegen. In der Wahrnehmung: Wie sah
 951 dieses System im Jahr 2000 aus?

952 **H:** Darf ich jetzt in der Reise zurückblicken? War das quasi #01:06:28.5#
 953 heute?

954 **Aufstellungsleiter:** Das war heute, genau (...). I changed the #01:06:36.1#
 955 context. We are now in the year 2000.

956 **G:** We are in the year 2000. #01:06:47.8#

957 **Aufstellungsleiter:** Yes. #01:06:48.9#

958 **A:** (Unverständlich, Mikrofonrauschen) #01:06:49# #01:06:49.8#

959 **Aufstellungsleiter:** Wie geht es *D*? #01:07:23.4#

960 **D:** Also, gähnende Leere. Ich stehe vor einer Fläche, die #01:07:27.5#
 961 NICHTS AUSSAGT (hockt und zeigt auf die Fläche vor sich). Ja,
 962 so eine Idee von *F*, aber eigentlich bin ich aus dem System für
 963 mich irgendwie gerade nicht bedeutsam.

964 **Aufstellungsleiter:** Kann *B* mal herkommen? *B* ist draußen, #01:07:48.1#
 965 ne?

966 **B:** NE, also ich habe kurz überlegt, ob ich rausgehe, aber jetzt #01:07:53.4#
 967 lehne ich mich an (lehnt sich an die Wand und wendet sich
 968 vom System ab). Ich bin schon da, aber ich fühle mich nicht
 969 gut.

970 **Aufstellungsleiter:** Kommen Sie mal her (winkt *B* zu sich). #01:08:01.9#
 971 Nehmen Sie die Mal ab, die Karte. Jetzt drehen Sie sich mal
 972 raus, einmal rausdrehen.

973 **Der Aufstellungsleiter polt das Element durch Handauflegen** #01:08:14.0#
 974 **um. Das Element *B* ist jetzt Element 1 (ehemaliger Inhaber**
 975 **der Allos GmbH).**

976 **C:** Eine Sache vielleicht noch. Ich hätte mich aber um *B* #01:08:24.7#
 977 kümmern wollen, sollen. Das *B* jetzt quasi verschwindet, das

978 stört mich. Ich hatte auch überlegt mich zu B zu bewegen,
979 aber das ist einfach nicht meine Art, sich zu bewegen.

980 **Aufstellungsleiter:** Das ist jetzt 1. 1 sucht sich einen neuen #01:08:35.9#
981 Platz im System (...). Alles klar (Berührung der Schulter von E)?

982 **E:** (Hält sich den Brustkorb und atmet schwer; Kopfnicken #01:08:56.8#
983 (bejahen)).

984 **E und G setzen sich auf den Boden.** #01:08:57.7#

985 **Aufstellungsleitung:** Was geht in 1 vor? #01:09:18.0#

986 **1:** Zuerst dachte ich, ich will einfach nur in die Ecke und ALLES #01:10:04.9#
987 BEOBACHTEN. Das wäre für mich vollkommen in Ordnung,
988 weil ich keine Beziehung auf Anhieb zu irgendjemandem
989 spürte (Blick und Handzeichen auf außerhalb des Systems).
990 Aber dann dachte ich, dass es NICHT AUSREICHEND ist, das
991 System von außen zu beobachten. Ich muss es von innen
992 beobachten. Also es ist vielleicht wie ein STILLEBEN. Dass ich
993 einmal aus allen Perspektiven BETRACHTEN MUSS (...). Aber
994 ich habe KEINEN FESTEN PLATZ HIER, sondern ich wandere
995 immer umher und gucke mir alles an.

996 **Aufstellungsleiter:** Wie geht's C? (unverständlich, #01:10:45.9#
997 Mikrofonrauschen) #01:10:51.4#.

998 **C:** LEBENDIGER, trotzdem ist meine Natur irgendwie einfach #01:10:53.6#
999 PASSIV und ich habe kurz mit dem Gedanken gespielt mich zu
1000 bewegen. Aber ich kann mich nicht bewegen, also es ist
1001 einfach nicht meine Art. Und ich habe dann nur noch mich auf
1002 A und B (zeigt auf A und B) fokussiert und F, da war irgendwie
1003 sehr viel Vertrautheit. Deshalb fand ich es sehr schade, dass B
1004 dahinten stand. Da wäre es nämlich meine Aufgabe gewesen
1005 mich um B zu kümmern und ich glaube, das habe ich aber
1006 nicht gemacht und VERWIRKT. Sodass es quasi im Bild vorher,
1007 2015, auch wieder anders aussah, wo du quasi
1008 nähergekommen bist (zeigt auf B). Aber das war trotzdem
1009 irgendwie, ich bin einfach nur C, also einfach nur passiv, nur
1010 hier. Mich gibt es, jetzt ETWAS AKTIVER irgendwie. Ich bin
1011 noch nicht act acta gelegt, aber trotzdem bin ich KEINER DER
1012 RUMLÄUFT UND MANAGED und Theater macht, sondern ich
1013 fühle mich eher in der ZUSCHAUERROLLE. Ich bin da sehr
1014 irritiert von G und E, weil es etwas Neues ist. Was machen die
1015 hier? Aber eigentlich würde ich auch sagen: Ist ja nicht mein
1016 Spiel. Ich war mal nützlich und habe was bewirkt, aber...

1017 **Aufstellungsleiter:** Gibt es H in diesem System? #01:12:12.8#

1018 **H:** Ich habe erst gedacht, als B noch dastand, JA. Ich habe mich #01:12:18.1#
1019 die ganz Zeit gefragt, wie ich in das System reingekommen bin
1020 und für mich gab es irgendwie nur zwei Ursachen, bei denen
1021 ich mir aber noch unklar bin, wie es tatsächlich passiert ist.

1022 Entweder, ich habe über *B* in das System gefunden und auch
1023 *C*. So das sie gesagt hat: Wir müssen uns mal wieder um *D*
1024 kümmern oder irgendwie, dass es eine Intuition von *B* war,
1025 die mich reingebracht hat, oder vielleicht ein
1026 Gedankenwechsel oder sowas (...). Oder aber, dass ich über *C*
1027 reingekommen bin und auf *B* wirke, aber EHER SO PASSIV.
1028 Und deswegen habe ich mich jetzt hierhin gestellt, aber als *B*
1029 dann rausgegangen ist, war für mich so irgendwie, ich bin gar
1030 nicht mehr im System. Ich glaube ich bin auch, dass war auch
1031 an sich wie, dass ich auf einen Schlag da war. Als wenn man
1032 ein Wort genannt hat, dass man immer nennen musste und
1033 auf einmal, BAM, es hat alles Sinn ergeben oder WIE DER
1034 URKNALL.

1035 **Aufstellungsleiter:** Wie genau lautet das Wort? Haben Sie da #01:13:11.2#
1036 eine Idee? Haben Sie das noch im Gedächtnis?

1037 **H:** Vielleicht war es auch nur die Vision oder ein Sinnbild, ich #01:13:16.4#
1038 weiß es nicht. Oder meinen Sie jetzt ein spezifisches Wort,
1039 also? Ich würde eher ETWAS ÜBERGEORDNETES sagen.

1040 **Aufstellungsleiter:** Gut, ich möchte das jetzt nicht #01:13:29.7#
1041 überinterpretieren bzw. nicht überstrapazieren, weil es sonst
1042 schwer wird, dass zu interpretieren, was jetzt hier passiert. Ist
1043 es ok, dann legen wir das mal offen?

1044 **Jan Berstermann:** Ja. #01:13:41.5#

1045 **Aufstellungsleiter:** Das können wir nämlich dann noch #01:13:42.1#
1046 interpretieren, vor allem rückwärts. Und vor allem auch das
1047 Geschehen hatte im Jahr 2000 noch keine große Bedeutung
1048 (zeigt auf *A*, *F*, *E* und *G*), das ist dann eine andere Bühne.
1049 Deswegen gehe ich dem jetzt gar nicht nach. Dann würde ich
1050 sagen...

1051 **A:** Eine Sache noch bevor es offengelegt wird. Also für *C* ist, #01:13:58.9#
1052 besteht das ganze System quasi nur, eigentlich nur aus *B*, *F*
1053 und *A*, also alles das. *D*, also *D* war irritierend, das war
1054 eigentlich der einzige Punkt. Aber so jetzt *E* und *G*, das war
1055 alles so verwirrend und komisch und anders, also so vom
1056 Kern. Und *C* hatte halt mal gewirkt und hat aber keine
1057 Wirkung mehr, also.

**Offenlegung des gesamten Systems – beide #01:14:22.3#
Aufstellungsteile.**